

# المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة



2003

العدد الأول - يونيو (حزيران)

المجلد الثالث والعشرون



- الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية.
- مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.
- دور المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري لقطاع التعليم الجامعي.
- دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية في مصر.
- مصادر التمويل للقطاع الخاص الفلسطيني.
- الأساليب الكمية ودورها في تطوير دخل دور النشر.

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية  
جامعة الدول العربية  
القاهرة - جمهورية مصر العربية





وَلَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ مُحَمَّدٌ عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ  
صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ





## المجلة العربية للإدارة

### الاشتراكات

قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية:  
( شاملة أجور البريد )

• (30 \$) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.

• (50 \$) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفي باسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»  
بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك  
العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

### المراسلات

توجه باسم :

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب. 2692 بريد الحرية

مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 2580006 (202) - فاكس: 4512799 (202)

e-mail: arado@arado.org.eg

www.arado.org.eg

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصحابها، ولا تعكس  
بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة، ولا يجوز النسخ أو إعادة  
النشر دون إذن كتابي مسبق منها





## المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة  
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور/ محمد بن إبراهيم التويجري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

نائب رئيس التحرير: الدكتور/ محمد الطعمانة

مدير إدارة البحوث والدراسات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية

### هيئة التحرير

الأستاذ الدكتور/ يسمان فيصل محجوب  
عميد كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
جمهورية العراق

الأستاذ الدكتور/ نعيم حافظ أبو جمعة  
رئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر  
جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ محمد بن يحيى  
أستاذ بكلية الحقوق  
جامعة محمد الخامس  
المملكة المغربية

الدكتورة / موسى عبد العزيز العمود  
نائب مدير جامعة الكويت للتخطيط  
جامعة الكويت  
دولة الكويت

مدير التحرير: علاء جمال سلامة

### سكرتارية التحرير

أحمد السيد سعد  
مصطفى إبراهيم قناوي  
أيمن الجندى

الأستاذ الدكتور/ عبد اللطيف خماس  
مستشار مجموعة بن لادن السعودية  
ومدير برنامج ما بعد الألفية الثانية للتطوير  
استاذ إدارة الأعمال الأسبق  
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف - سفاقس  
الجمهورية التونسية

الأستاذ الدكتور / عبد الرحمن بن أحمد هيجان  
مدير عام الاستشارات  
معهد الإدارة العامة - الرياض  
المملكة العربية السعودية

الأستاذ الدكتور/ نعيم عقله نصير  
استاذ الإدارة العامة  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة اليرموك  
المملكة الأردنية الهاشمية





## سياسات ومعايير النشر في المجلة العربية للإدارة

### سياسات النشر

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، والراء تجاربها الماصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجه له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

- (1) بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental. (2) تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وامكانيات تطبيقها في العالم العربي. (3) تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. (4) دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. (5) تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية. (6) تطوير بناء نماذج/ أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. (7) دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

- (1) تعليقات/ ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة. (2) تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه. (3) مرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية. (4) ملخص لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراة)، تم مناقشتها وإجازتها، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

### التقدم ببحوث أو مقالات للنشر

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

- 1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي (Word 2000, IBM) ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالي:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب، 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني arado@arado.org

- 2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.
- 3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمس أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

### الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

- ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر:
- 1- **هيكل التقرير:** ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:
    - صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث، واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل، والهواتف والفاكسات.
    - ملخص البحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
    - صلب التقرير ويشمل:
      - مقدمة تعرف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
      - عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.
      - الفروض أو المحاور أو التساؤلات.
      - حدود البحث.
      - منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية: المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
      - النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة.
      - مناقشة للنتائج والمؤشرات أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة، وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
      - الهوامش. - المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).
      - الملاحق (في أضيق الحدود).
  - 2- **حجم التقرير:** ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الامتدادية) عن 30 صفحة مطبوعة، ولا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.
  - 3- **مواصفات الطباعة:** ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، ولا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطراً، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.
  - 4- **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطى عنواناً يمكن مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

## 5- الهوامش والمراجع:

- يتم تخصيص صفحة جليدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن. ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً (العلاق، 1983) و (عابدين، وهبي، 1987) و (Marshall, 1984) و (Hansen & Messier, 1986).
- أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا (محبوب وآخرون، 1983)، و (Kaufman et al., 1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي: (القطان، 1987؛ التويجري، 1988) و (Ferris & Porac, 1984 ; Locke, 1989). وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 1983: 50) و (Marshall, 1984: 50-53).
- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومساقتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات الببليوجرافية للمراجع كما في الأمثلة التالية:

### أ) الكتب

- الردادي، محمد بن مسلم. إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
- تريسي، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير/ وليم ر. تريسي؛ ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990.

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd. ed. New York: John Wiley, 1997.

### ب) فصل من كتاب

- هيسي، سوار الذهب أحمد. العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل. في: واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها/ مكتب المتابعة، النامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية، 1987. ص. 11-29.

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". : In: Administrative Reform in the Arab World: Readings/edited by Nassir Al-Saigh, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.p.313-329.

### ج) الدوريات

زيدان، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات». المجلة العربية للإدارة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001. ص ص 39-94.

Pickl Bagwell, Kyle & Robert W. Staiger. "A Theory of Managed Trade"  
The American Economic Review, Vol. 80. No.4 (Sep. 1990 P.770-795).

### د) أوراق المؤتمرات والندوات

باصطوخ، محمد عمر. «البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية». ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والندوة (2-3 أبريل 2002، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). ص310.

Pickl, Viktor J. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/1986: Amman, Jordan), Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

### تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب: (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛ (2) التقييم السري بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛ (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛ (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛ (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إعداده خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية: (1) قبول غير مشروط للنشر؛ (2) قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛ (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقديم بالبحث أو المقالة؛ (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية. وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علمياً وتطبيقياً.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق البيبليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

### هيئة التحرير

## محتويات العدد

### بحوث مُحكمة:

- الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية..... 1  
د. إبراهيم شوقي عبد الحميد
- مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة..... 43  
د. صلاح عبد القادر النعيمي
- دور للمعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية في مصر ..... 81  
د. محمد زيدان إبراهيم / د. محمد عبد الفتاح ابراهيم
- مصادر التمويل للقطاع الخاص الفلسطيني..... 129  
أ.د. نضال رشيد صبري
- الأساليب الكمية ودورها في تطوير دخل دور النشر..... 157  
د. وداد سعد / د. رضوى شبر

### ملخصات الرسائل الجامعية:

- تأثير الخصخصة على تطوير الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) دراسة في التطوير التنظيمي..... 179  
د. سميرة محمد عزيز أحمد البدوي

### عرض كُتاب:

- التسويق الابتكاري (تأليف: أ.د. نعيم حافظ أبو جمعة)..... 195



## الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات

وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية

د. إبراهيم شوقي عبد الحميد<sup>(\*)</sup>

### ملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدافعية للإنجاز لدى عينة من الموظفين المكتبيين وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية. واستخدام أسلوب المقابلة المقتنة مع عينة تضم (178) موظفًا (62) موظفة، باستخدام آدالين لقياس الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات. وتبين أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيده للذات، وتقدمه في العمر في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من توكيد الذات والعمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم. ويبدو ظاهريًا أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل، ولكن نزول الفروق إن كان تعليمها جامعيًا. كما كشفت الدراسة عن نتائج أخرى والتي تم مناقشتها.

### مقدمة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وعلاقته بكل من توكيد الذات والعمر لدى الجنسين والتعرف على طبيعة الفروق في مستوى الدافعية بين الموظفين حسب تباينهم من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر والتعليم والحالة الزوجية.

ولدافعية الإنجاز أهميتها البالغة، إذ يشير مكليفلاند إلى دورها في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات، وإلى أن النمو الاقتصادي لأي مجتمع يعد محصلة للدافع للإنجاز (McClelland, 1961). لذلك يشير البعض إلى أن الحاجة للإنجاز أداة جيدة من أدوات التنبؤ بالنمو الاقتصادي في أمريكا لعشرين سنة تالية (McKenna, 2000, p. 94). ولذا تعول الدول المتقدمة كثيرًا على دافعية أبنائها للإنجاز، نظرًا لدور

<sup>(\*)</sup> أستاذ مساعد بقسم علم النفس - كلية الآداب - جامعة القاهرة

هذه النوعية من الدافعية في رفع مستوى إنتاجية الأفراد في مختلف المجالات. ولذا تصدق مقولة "أن النمو الاقتصادي في أي مجتمع هو محصلة لقوى أهمها الدافع إلى الإنجاز". (McClelland, 1961). ولذا تسعى كافة المنظمات - سواء الإنتاجية أو الخدمة - لزيادة إنتاجيتها كماً وكيفاً بما يتسق مع توجهات السوق وحاجاته. وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تبحث وتنمية دافعية الإنجاز لدى أبنائها، فإن الدول النامية تبدو أكثر احتياجاً لمثل هذا الاهتمام. ففي الثقافة العربية نحن في حاجة إلى إجراء بحوث تكشف عن السياق النفسي الاجتماعي وأساليب التنشئة الاجتماعية المثيرة للدافعية للإنجاز، كما تكشف عن النمط أو الشكل الذي يتخذه الإنجاز في هذه الثقافة (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص19).

ولا تتأثر الإنتاجية بدافعية العاملين للإنجاز فحسب، بل أيضاً بما يتوفر لديهم من سمات شخصية. ومن أهم هذه السمات توكيد الذات، حيث القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر بطريقة مباشرة مع احترام الآخر وحاجاته وعدم المساس بحقوقه المادية أو المعنوية.

وتشكل الدراسة الحالية أهمية كبيرة، لاعتبارات منها موقع إجراءاتها فهناك ندرة في بحوث الدافعية للعمل بدول الخليج بصفة عامة وبدولة الإمارات العربية المتحدة بصفة خاصة. هذا على الرغم من الحاجة الماسة لتلك النوعية من الدراسات، نظراً للتباين الثقافي الاجتماعي بين العاملين في مواقع العمل، فهم من مختلف الثقافات والديانات واللغات، ولكل منهم أخلاقيات ودوافع عمل متباينة، تبعاً للظروف التي نموا فيها أو تطبعوا بثقافتها، والسياس الذي يعيشون فيه. ومن شأن تنوع بيئة العمل الاجتماعية حسب الجنس (ذكور وإناث) والجنسية (إماراتيين وغير إماراتيين) أن يشكل ضغطاً إضافية في بيئة العمل، وأن يثير فرصاً متباينة لتوكيد الذات. ويرتبط توكيد الذات بوقاية الذات Self Preservation . ولذا فإن الدفاع عما يهم الذات يسهم في النهاية في حماية الذات. ويشير البعض إلى أن الثقة بالذات والقدرة على توكيدها من العناصر المهمة للرضا والتوافق النفسي والمسؤولي، وكذلك لحماية قدرات الفرد على الأداء. وإذا كانت القدرة



على توكيد الذات محدودة فإننا بصدد شخص يتسم بالسلبية، الأمر الذي قد يفضي إلى حالة من الاكتئاب depression، ليس فقط بالمعنى النفسي، وإنما أيضاً بالمعنى الاقتصادي (Plattner, 1999). ومن ثم نتوقع أن يرتبط توكيد الذات بالدافعية إلى الإنجاز.

ومن شأن ما تكشف عنه هذه الدراسة من نتائج، أن يسهم في تنمية فهمنا لخصائص كل من مرتفعي ومنخفضي الإنجاز، مما يسهم في توفير قاعدة من البيانات اللازمة لمساعدة المديرين في تحسين برامج الاختيار المهني وتطوير البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية وإثارة كل من الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات لدى فئات مستهدفة من العاملين.

#### مفاهيم الدراسة:

يعرف بايندر (Pinder, 1998) الدافعية للعمل بصفة عامة بأنها مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهه وشدته ومدته.

أما الدافع للإنجاز فهو الدافع للنجاح وتجاوز الصعوبات، ويتباين من شخص لآخر، و من ثقافة لأخرى، ويعتمد جزئياً على التنشئة الاجتماعية (Sutherland, 1996, p. 5) في حين يعرف أتكينسون (Atkinson, 1957) الدافعية للإنجاز بأنها استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإثباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز.

ونعرف في دراستنا الحالية الدافعية للإنجاز في مجال العمل بأنها منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز وتحدد طبيعته ووجهته وشدته ومدته بهدف الإنجاز المميز للأهداف. ومن أهم أبعاد هذه المنظومة، المثابرة في كل من

بذل الجهد وتحمل الصعاب وتقدير أهمية الوقت والطموح لمستوى أعلى من الأداء والتوجه المستمر نحو المستقبل والاهتمام بالتميز في الأداء والميل للمنافسة.

أما عن توكيد الذات فهو يتضمن التعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر بطريقة مباشرة. كما يتضمن التعبير عن الاحترام - مع عدم الشعور بالنقص- للشخص الآخر. ويختلف التوكيد عن العدوان، فالأخير لا يتضمن الاحترام والاهتمام بالآخر وحاجاته، بل يشتمل على انتهاك حقوقه والحق من قدره، وغالبًا ما يفضي إلى مشاعر سلبية، واحتمال أكبر لنشوب صراع، في حين لا يشتمل التوكيد على ذلك. ولذا يعرفه البعض بأنه قدرة الفرد على الدفاع عن نفسه وحاجاته واهتماماته ورغباته (Plattner, 1999). ويعرفه طريف شوقي بأنه مهارات سلوكية، لفظية وغير لفظية، نوعية موقفية متعلمة، ذات فعالية نسبية، تتضمن تعبير الفرد عن مشاعره الإيجابية (تقدير- ثناء) والسلبية (غضب- احتجاج) بصورة ملائمة ومقاومة للضغوط التي يمارسها الآخرون لإجباره على إثبات ما لا يرغبه، أو الكف عن فعل ما يرغبه، والمبادرة ببدء - والاستمرار في وإنهاء - التفاعلات الاجتماعية والدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها، شريطة عدم انتهاك حقوق الآخرين (طريف شوقي، 1998، ص 59). وبذلك تعتمد الدراسة الحالية على تعريف مفهوم توكيد الذات بأنه ميل وقدره الفرد و مهاراته اللفظية وغير اللفظية على التصرف وفقاً لاهتماماته ورغباته ومواجهة المواقف بدرجة أقل من القلق والتعبير بصدق وارتياح عن مشاعره وممارسة حقوقه دون الاعتداء على حقوق الآخرين أو إنكارها.

#### الدراسات السابقة والفروض:

رغم أهمية موضوع الدراسة - وفي ضوء مراجعتنا للتراث - ثمة ندرة في بحوث الدافعية للإنجاز لدى العاملين، خاصة منذ أوائل ثمانينيات القرن الماضي وحتى الآن. حيث يتركز معظم البحوث حول الدافعية للإنجاز الأكاديمي لدى الطلبة، وليس هناك في حدود ما أتت من دراسات من اهتم بعلاقة الدافعية للإنجاز لدى العاملين بتوكيد الذات. ويشير متشفسكي إلى أن الشخصية لم تحظ باهتمام كاف من قبل الباحثين في مجال علم النفس الصناعي، والتنظيمي، وأن متغير الشخصية الذي حظي باهتمامهم هو

الإخلاص للعمل Conscientiousness (Muchinsky, 2000, p. 354). ولذلك لاحظنا في مراجعتنا للتراث أن توكيد الذات لم يحظ حتى الآن باهتمام الباحثين في هذا المجال. ونظراً لعدم توفر دراسات اهتمت بدافعية العاملين للإنجاز في علاقتها بتوكيد الذات، يقتصر عرضنا على البحوث التي تناولت للدافعية للعمل بصفة عامة أو للدافعية للإنجاز بصفة خاصة، وعلاقتها ببعض المتغيرات ذات الصلة بدرجة أو بأخرى بتوكيد الذات أو ببعض المتغيرات الديموجرافية. وحري بنا البدء بالدراسات العربية يالها الأجنبية.

ثمة من الدراسات ما اختص باستكشاف مختلف أنواع الدافعية لدى العاملين أو المديرين، ومنها دراسة على السلمي (1976) حيث قارن بين دوافع المديرين المصريين والأمريكيين من حيث أهميتها النسبية. فأتخذت الدوافع المادية (ومنها الأجور) للترتيب الأول لدى المصريين يليها تأكيد الذات ثم الاستقلال ثم المعلومات ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وأخيراً الدوافع الاجتماعية. أما ترتيب الدوافع لدى المديرين الأمريكيين فكان توكيد الذات يليه المعلومات ثم الدوافع المادية ثم الاستقلال ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وآخرها الدوافع الاجتماعية.

وهناك دراسة قام بها علي سالم مطابقة (1998) مستخدماً عينة مكونة من (30) مديراً ومديرة، و(30) من الإداريين والإداريات و(70) من المعلمين و(70) من المعلمات ببعض المدارس الخاصة من مختلف المراحل التعليمية بإمارة الشارقة. وكان الهدف من الدراسة قياس شدة مختلف الدوافع الكامنة وراء الالتحاق بالعمل في المدارس الخاصة. وكشفت الدراسة أن من أهم هذه الدوافع الأمن والاستقرار الوظيفي والأسري، تليها الدوافع المادية. وتبين أن بيئة العمل لم تشبع هذه الدوافع. ولم تكشف الدراسة عن فروق في شدة الدوافع حسب تباين الجنس والعمر وطبيعة العمل والمؤهل الدراسي والحالة الاجتماعية.

وتتسق هذه النتائج مع سابقتها في أن أهم دوافع العمل لدى العاملين العرب هي الدوافع المادية وأمن العمل. وبينما اتخذ كل من توكيد الذات والاستقلال الترتيبين الثاني

والثالث على التوالي في دراسة السلمي، وقد اتخذوا الترتيب الخامس في دراسة مطابقة، وذلك ضمن قائمة من ست دوافع.

وهناك دراسة مصرية عن الدافعية للإنجاز أجراها عبد الفتاح دويدار (1991) على عينة مكونة من (263) موظفاً و (272) موظفة من العاملين بمؤسسات مختلفة، بهدف الكشف عن الفروق بين الجنسين في الدافعية للإنجاز وعلاقة الدافعية ببعض المتغيرات الديموجرافية والنفسية (ومنها تأكيد الذات). ومن نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة بين الجنسين في الدافعية للإنجاز، في حين يزداد تأكيد الذات لدى الموظفين عنه لدى الموظفات. وارتبط الدافع للإنجاز سلبياً بكل من القلق والاكتئاب والعصابية، في حين ارتبط بصورة موجبة بكل من القيم الدينية والضبط الدلخلي. أما بالنسبة لعلاقة دافع الإنجاز بتأكيد الذات ثمة ارتباط موجب وقوي بينهما لدى الموظفات، في حين كان الارتباط بينهما ضعيفاً في عينة الموظفين، ولم تتضمن الدراسة تفسيراً لهذه النتيجة.

وثمة دراسة مصرية أخرى جمعت بين الدافعية للإنجاز وتأكيد الذات، وإن كان لدى الطلبة، وهي دراسة حسن علي حسن (1989). وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين في بعض مقاييس الإنجاز، باعتباره دافعا (الميل للإنجاز) وباعتباره أداء (التحصيل) وكذلك باعتباره سمة من سمات الشخصية (الشخصية الإنجازية). ومن أهدافها أيضاً الكشف عن الفروق بين الجنسين في بعض الخصائص المعرفية أو المزاجية (ومنها تأكيد الذات). وتمثلت العينة في (72) طالباً و(60) طالبة بجامعة المنيا. وكشفت الدراسة عن تفوق الذكور عن الإناث فيما يتعلق بمتغيرات الميل للإنجاز والشخصية الإنجازية والحاجة للمعرفة وتأكيد الذات. وعزا الباحث ذلك إلى أن المرأة أقل ثقة في قدراتها لشعورها بأنها أقل من الرجل أو لأنها أقل سيطرة على مستقبلها. ولم يتعرض الباحث لدراسة العلاقة بين الدافعية للإنجاز وتأكيد الذات.

وأجرى يوسف عبد الفتاح (1991) دراسة عن علاقة الدافعية للإنجاز بسمات الشخصية، على عينة تضم (34) معلماً و(49) معلمة بالمرحلة التأسيسية بدولة الإمارات. وكشفت النتائج أن الإناث أكثر دافعية للإنجاز من الذكور. ويرتبط الدافع للإنجاز سلباً

بسمات الميل العصائبي والسيطرة والاطواء. في حين يرتبط إيجاباً بسمات الاكتفاء الذاتي والثقة بالنفس والمشاركة الاجتماعية.

وبالكويت قام بدر العمر (2000) بدراسة عن علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية مستخدماً عينة مكونة من (1237) ذكراً و(803) أنثى من العاملين بمختلف الوزارات والهيئات الحكومية والقطاع الخاص. وقد كشفت الدراسة أن مستوى الدافعية بشكل عام متوسط في القطاعات الثلاثة، وإن كانت تزيد لدى الذكور عنها لدى الإناث. وعزا الباحث ذلك إلى أهمية العمل بالنسبة للذكور نتيجة أنوارهم الاجتماعية. وتبين أيضاً أن العاملين بالدرجات الوظيفية الأعلى أكثر دافعية من العاملين بالدرجات الأدنى.

وبينما كشفت الدراسة السابقة عن تفوق الذكور بالكويت في دافعتهم للعمل على الإناث نجد العكس في دراسة عويد المشعان (2000) بالكويت ذاتها، والتي تمت على عينة شملت (189) من الذكور و(114) من الإناث، وهم من الموظفين بالقطاع الحكومي. وقد عزا الباحث الارتفاع في دافعية الموظفين إلى توفر فرص التشجيع والتدريب وحرصهم على التفوق والإنجاز لتعويض بعض المعاناة التي كن يعانونها من قبل. ومن النتائج المهمة عدم وجود فروق بين الكويتيين وغير الكويتيين في الدافعية للإنجاز والثقة بالنفس. كذلك تم الكشف عن وجود ارتباط إيجابي بين الدافع للإنجاز والثقة بالنفس.

وبالسعودية قام محمد التويجري (1988) بدراسة للمقارنة بين السعوديين وغير السعوديين في مستوى الأداء والرضا عن العمل، وذلك على عينة مكونة من (83) سعودياً و (75) عاملاً من بعض دول آسيا غير العربية، ممن يعملون بعدد من الشركات الصناعية. فتبين أن العاملين السعوديين أقل من حيث كفاءة الأداء. وعزا الباحث ذلك لعدم تمكنهم من اللغة الإنجليزية، وهي اللغة الأساسية للتواصل في العمل. ومع ذلك ليس هناك فروق دالة بين المجموعتين في الرضا عن شركاتهم وزملائهم.

لما فيما يتعلق بالتراث الأجنبي ذو الصلة بالدافعية للإنجاز في العمل وعلاقتها بتوكيد الذات هناك ندرة شديدة - مثلما هو الحال في التراث العربي - على الرغم من التاريخ الطويل لبحوث الدافعية في العمل. ويمرلجة تراث الدافعية للعمل بشكل عام نجد أن الاهتمام بهذا الموضوع بلغ ذروته في السبعينيات وحتى منتصف الثمانينيات من القرن الماضي. وبعد ذلك تضاعف الاهتمام سواء من حيث البحوث الميدانية أو النظرية. ففي التراث الأجنبي لم نجد سوى دراسة واحدة تجمع بين دافع الإنجاز وتوكيد الذات، وهي دراسة لأميك وكوزوسنيك (Adamiec & Kozusznik, 1996) وهي على عينة تضم (600) فرد من الإدارة الوسطى والعليا. وكشفت الدراسة عن نموذج لخصال القائد الفعال. ويتكون من ست خصال وهي: الدافعية للإنجاز، وتوكيد الذات، والإبداع، والنقد، والانبساطية، والسواء.

وقام لستر وتشو (Lester & Chu, 1980) بدراسة قاما فيها بمقابلة (68) مديراً و(69) معلماً بمدرسة حكومية فتيين عدم وجود فروق بين الجنسين في الدافعية للعمل، وكذلك فيما يتعلق بصعوبات العمل ومصادر الرضا المتاحة فيه.

ومن الدراسات التي اختلفت بدراسة للفروق العمرية في بعض الدوافع دراسة كل من فيروف وسميث (Veroff & Smith, 1985) باستخدام أسلوب المقابلات المقننة مع عينة مكونة من (960) ذكراً و (1304) أنثى بأمريكا، ويتراوح مدى العمر لأفراد العينة من 21 سنة إلى ما يزيد عن السبعين. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق عمرية في الدافع للإنجاز لدى الذكور. في حين يقل الدافع للإنجاز والانتماء مع العمر لدى الإناث. وعزا الباحثان ذلك إلى فروق بين للجنسين في دورة الحياة.

وقد أجرى لي (Lee, 1992) دراسة على (164) معلماً من الجنسين تبين أن من أهم عوامل العمل Job Factors تأثيراً في الدافعية، كان ممارسة عمل مهم ومشوق، وأن النمو المهني والخدمة أكثر أهمية من الأجر والترقي وغيرها من الإثابات الخارجية. وقد أيدت الدراسة نتائج للبحوث السابقة حيث أن ظروف العمل عنصر مهم لرضا المعلم ودافعيته في العمل. ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة بين عوامل العمل

الأكثر أهمية بكل من العمر والنوع والصف الدراسي ومدة الخدمة بالتدريس. هذا في حين هناك دراسات كشفت أن الإناث أقل دافعية للإنجاز من الذكور لاعتقادهم في تأثير العوامل الخارجية عند نجاحهم، وضعف معتقداتهم عن القدرة والميل لتجنب مواقف المنافسة وعدم الطموح (Salili, F., 1980). أو لأنهم لا يتوقعون تدعياً اجتماعياً في حالة نجاحهم (Tangri, S., 1975). ويتفق ذلك مع ما كشفت عنه دراسة إمير (Ember, C., 1981) حيث تفوق الذكور في الدافعية العامة، وعزا ذلك إلى تميزهم بدرجة أعلى من الضبط الداخلي (أنظر: عبد الفتاح دويدار، 1991).

وثمة دراسات اهتمت بنظم الإثابة في علاقتها بالدافعية للعمل، ومنها دراسة أجراها كرانزوش (Kranzusch, 1997) على عينة مكونة من (125) موظفاً، باستخدام أسلوب المقابلة. وكشفت النتائج أن أمن العمل Job Security والاهتمام الداخلي بالعمل من أهم العوامل تأثيراً في الدافعية للعمل. وأن أنظمة الإثابة بالمنظمات تفضل في إشباع الحاجات الأعلى، مما يقلل من الدافعية للعمل. في حين تزداد دافعيتهم للعمل إذا شاركوا في صنع القرار وشعروا بالمسئولية عن عمل مثير للتحدي ومُرض ومشبع لحاجاتهم العليا، كالانتماء وتقدير الذات وتحقيقها، وبذلك تتسق هذه النتائج مع مثيلتها في دراسة "لي"

وبطبيعة الحال لا يمكن تعميم ما سبق، إذ ثمة محددات للاهتمام بالعمل ذاته. حيث تشير بعض الدراسات إلى أهمية بعض السمات في تحديد عوامل العمل الأكثر أهمية، ومنها دراسة أجراها فورنهام وفورد وفاراي (Furnham; Ford & Ferrari, 1999) والتي أجريت على عينة مكونة من (92) فرداً من طالبي العمل. وكشفت أن الانبساطيين أكثر اهتماماً بالعوامل الدافعة للعمل Motivators من قبيل محتوى العمل والمسئولية والإنجاز، في حين يركز العصاةيون على عوامل الصحة والسلامة Hygienes عند اختيارهم للعمل. ومن هذه العوامل أسلوب الإدارة والإشراف والأجر وظروف العمل.

وفي دراسة عن أثر خفض العمالة Downsizing على العمالة الباقية أجرى كل من جالاجاز وبومر (Jalajas & Bommer, 1999) دراسة على (146) مهنساً ممن بقوا على قوة العمل بعد خفض العمالة بالشركة، لقياس دافعيتهم الداخلية للعمل ودراسة

مدى تأثيرهم بكل من إقالة العمالة السابقة والتهديد بإقالة قائمة. فكانت الدافعية للعمل ذاتها أكثر أثراً على سلوك العمل من الخوف بالمقارنة بالخوف من الاستبعاد، وأن تصميم العمل Job Design الذي ينمي الدافعية الداخلية أكثر أهمية من تأثير خفض العمالة. ومن المهم التحفظ بشأن قابلية هذه النتائج للتعميم على المجتمع الخليجي إلا بعد دراسة علمية دقيقة تأخذ في اعتبارها متغيرات كالرضا عن العمل، والأجر ومدى، توفر فرص للتوظيف بسوق للعمل، ودور المتغيرات الثقافية في ترتيب مختلف الحاجات.

أما عن السلوك التوكيدي، فمن أهم محدّداته "النوع" Gender (ذكر/أنثى)، إذ يسهم في تحديد توقعات الجماعة لسلوك الأفراد من الجنسين وتحديد طبيعة المناخ الاجتماعي الذي قد ييسر أو يكف التوكيد. وقد أجرى طريف شوقي فرج دراسة تبين فيها أن الذكور (ن=400) أكثر توكيداً من الإناث (ن=400) في كثير من جوانب السلوك التوكيدي (طريف شوقي، 1998، ص 148). وفي دراسة أخرى لنفس الباحث قارن فيها بين الموظفين (ن=75) والموظفات (ن=75) تبين فيها أن الموظفين أعلى على نحو دال في مواجهة الآخرين والاحتجاج من للموظفات (المرجع السابق، ص 137). وتتسق هذه النتيجة في مجملها مع ما كشفت عنه دراستان سبق أن أشرنا إليهما، وهما لعبد الفتاح دويدار (1991) وحسن علي حسن (1989). وينطبق ذلك أيضاً على المرأة غير العربية، إذا يشير البعض إلى أن المرأة تعتبر التوكيد الذات شيئاً سيئاً، بل أنها تتقبل كونها أقل توكيداً من الرجل (Ragins & Sundstrom, 1989).

نخلص من ذلك إلى ندرة الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي على الصعيدين العربي والدولي وتعارضها فيما كشفت عنه من نتائج تتعلق بالفروق بين الجنسين في الدافعية للعمل. وأن هذه الدافعية تتأثر بسمات الشخصية، ومنها توكيد الذات. ولعدم توفر دراسات عن علاقة الدافعية للإنجاز بتوكيد الذات يمكننا افتراض أنه في حالة انخفاض مستوى توكيد الذات يفضل الفرد في التعبير عن أفكاره ومشاعره، أو يعبر عنها بطريقة فيها مبالغة في الخنوع، مما يشكل ضغطاً إضافية عليه. من قبيل أن يكلف بأعمال آخرين دون وجه حق . وقد يسمي الفرد استخدام التوكيد أو يمارسه بصورة



مباشرة ومفرطة، مما يزيد من سوء الفهم بين الزملاء، إذ قد يعتقدون أن الفرد يستخدمه طمعاً في مزايا إضافية. وقد يدركه الرؤساء كأحد أشكال التحدي والكبرياء، مما يدفعهم لتبني اتجاهات سلبية نحو الفرد مما يعد منبجاً إضافياً للضغوط عليه (طريف شوقي، 1998، ص ص 32-33). ومع تزايد الضغوط والخبرات السلبية في بيئة العمل نتوقع تدني مستوى الدافعية للإنجاز. في حين يسهم ارتفاع مستوى التوكيد في تكوين علاقات عمل ثرية ومرضية، وبقي الفرد من المواقف المهددة لتقدير الذات، ويساعده على إنجاز الأهداف، مما ينمي لديه دافعية أعلى للإنجاز. وبالتالي يمكن صياغة الفرض الأول لهذه الدراسة كالتالي: يرتبط توكيد الذات بالدافعية للإنجاز ارتباطاً إيجابياً لدى العاملين من الجنسين.

ومن خلال ما عرضنا من دراسات، يتضح أنه ليس هناك علاقة بين الدافع للإنجاز والعمر، ولذا يبدو أن على الرغم من أهمية العمر كوعاء للخبرة، فإن العنصر الأهم والأكثر تأثيراً في الدافعية للإنجاز هو سمات الشخص وطبيعة الخبرات السابقة وعناصر السياق الراهن الميسر أو المعوق لهذه الدافعية. وعلى هذا النحو يمكن طرح الفرض الثاني كما يأتي: لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ثمة تعارض فيما كشفت عنه الدراسات من نتائج تتعلق بالفروق بين الجنسين. وقد يرجع إلى الاختلاف في تعريف مفهوم الدافعية للإنجاز ومكوناته. كما قد يعزى للتعارض لارتباط الدافعية بالحد من المتغيرات النفسية والاجتماعية والثقافية، ومن بينها النشاط أو العمل محل للمقارنة من حيث الدافع، وما إذا كان مقترناً بجنس معين أكثر من اقترانه بالجنس الآخر. وما إذا كان إنجاز الإنجاز يشكل تهديداً لعلاقاتهم الاجتماعية أم لا (محي الدين حسين، 1988، ص 32). ولكن يبدو أن التعليم يرتبط إيجابياً بالدافعية للإنجاز، إن لم يكن يؤثر فيها، إذ يسهم ارتفاع مستوى التعليم في تنمية طموح الفرد وقدرته على الوصول إلى مستوى أعلى من الإنجاز. وربما يتفاعل التعليم مع الجنس والحالة الزوجية في تحديد مستوى الدافعية للإنجاز. ومن ثم

يمكن صياغة الفرض الثالث بحيث ينص على وجود فروق في الدافعية للإنجاز بين المجموعات المتباينة حسب الجنس ومستوى التعليم والحالة الزوجية.

ولم يكن للجنسية دور في تحديد الدافعية للإنجاز أو الرضا عن العمل بين المواطنين وغير المواطنين بدراستي الكويت والسعودية. مما يشير إلى دور بيئة العمل المادية والاجتماعية في إشباع حاجات الطرفين. أو إلى تجانس العمالة العربية في دافعيتهما للإنجاز، نظراً لتمثيل مفردات البيئة الاجتماعية والثقافية في المجتمع العربي. ومن جهة أخرى فإن "الأجر" من مصادر الدافعية الخارجية في نظرية العاملين two-factors theory لهرزبيرج Herzberg وهو من عوامل الصحة والسلامة التي تشير إلى النواتج الخارجية للعمل. وقد كشفت الدراسات أن هذه العوامل كافية بتبديد الشعور بعدم الرضا عن العمل، لكنها غير كافية لتحقيق الرضا (Berry, 1998, p. 241). ومن ثم نتوقع عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لاختلاف الجنسية ومستوى الأجر. ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالي: لا توجد فروق دالة في الدافعية للإنجاز بين المجموعات وفقاً لتباينها من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر.

وفي ضوء ما عرضنا له من دراسات تبين أن للموظفين أكثر توكيداً للذات من الموظفات لأن المرأة أكثر ميلاً لأن تكف توكيدها للذات بسبب التوقعات الثقافية منها كامرأة، فضلاً على العواقب السلبية التي تلحق بها بسبب سلوكها التوكيدي. ومن المتوقع أن يزداد توكيد الذات لدى النساء الأعلى تعليماً والمتزوجات عنه لدى أقرانهن الأقل تعليماً وغير المتزوجات. ربما لأن المجتمع قد يتسامح نسبياً مع محاولات التوكيد الصادرة عن الشخص الأعلى تعليماً والأكثر عمراً. كما أن التعليم والزواج يوفران مزيداً من الخبرات والمهارات والتفاعلات التي تنمي من إمكانيات توكيد الذات. وبذلك يمكن صياغة الفرض الخامس والأخير كالتالي: توجد فروق في توكيد الذات بين المجموعات حسب كل من الجنس ومستوى التعليم والحالة الزوجية.

ومما سبق تكون فروض الدراسة كما يأتي:

الفرض الأول: ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

الفرض الثالث: هناك فروق في الدافعية للإنجاز بين المجموعات المتباينة حسب الجنس ومستوى التعليم والحالة الزوجية.

الفرض الرابع: لا توجد فروق دالة في الدافعية للإنجاز بين المجموعات وفقاً لتباينها من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر.

الفرض الخامس: توجد فروق في توكيد الذات بين المجموعات حسب كل من الجنس ومستوى التعليم والحالة الزوجية.

وللتحقق من مدى صحة الفروض الخمسة سالفة الذكر أجريت الدراسة الحالية، وفيما يأتي نعرض لجوانبها المنهجية.

#### منهج الدراسة:

تتخذ الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لاستجابات العينة نحو مقياسي الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات. إذ تعتمد على أسلوب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بهدف حصر أبعاد الظاهرة موضع الدراسة واستنباط الأحكام الجزئية من الظاهرة الكلية، بما يسهم في تحقيق إمكانية استخدام طاقات الموارد البشرية في الوطن العربي عامة ودول الخليج خاصة. ومن ثم نعرض في هذا القسم وصفاً للأداتين اللتين تم استخدامهما في الدراسة وخصائصهما السيكمترية، ثم وصفاً لعينة الدراسة وإجراءات جمع البيانات.

#### 1- أداتا الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة مقياسين أحدهما يختص بالدافعية للإنجاز والآخر بتوكيد الذات. وفيما يأتي وصف لكل منهما وشروطه السيكمترية.

#### أ- مقياس الدافعية للإنجاز:

وهو نسخة معدلة من مقياس سيق وأن أعده عبد الحميد درويش لقياس الدافعية للإنجاز لدى الطلبة في المجال الأكاديمي (عبد الحميد درويش، 1997) وقد تم تعديل البنود لتتلاءم وقياس دافعية الإنجاز لدى العاملين. ويتكون المقياس من (72) عبارة تقريرية (إيجابية وسلبية) يجاب عنها بمقياس تقديري تتراوح الدرجة عليه من (1) إلى (5) درجات لتعبر عن متصل للإجابة يبدأ من "تتطبق بدرجة كبيرة جداً" وينتهي بـ "لا تتطبق مطلقاً". وبعد تطبيق المقياس على عينة للدراسة الحالية تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين الدرجة على كل بند والدرجة الكلية. وبناءً على ذلك تم حذف خمسة بنود لارتباطها الضعيف بالدرجة الكلية. وبذلك يتكون المقياس في صورته النهائية من (67) عبارة لقياس ست مكونات للدافعية للإنجاز في مجال العمل، وهي المثابرة (14) بنذاً) وتقدير أهمية الوقت (14 بنذاً) والطموح (18 بنذاً) والتوجه نحو المستقبل (6 بنود) والاهتمام بالتميز (9 بنود) والمنافسة (6 بنود) وتحسب درجة كلية للدافعية للإنجاز، وهي حاصل جمع الدرجات على المكونات الفرعية الستة.

ولتقدير ثبات المقياس تم استخدام أسلوب القسمة النصفية (البنود للزوجية - في مقابل - البنود الفردية) وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين لدى كل من عيني الدراسة، فكان معامل الثبات في عينة الذكور (0.79) وفي عينة الإناث (0.87). وهو ما يشير إلى ثبات الأداة بصورة مرضية. كما تم حساب معامل "كرونيباخ ألفا" للاتساق الداخلي فكان مقداره (0.94) في عينة الذكور، (0.95) في عينة الإناث، وهو ما يدعم الحكم بثبات المقياس.

لما فيما يتعلق بتقدير صدق الأداة، فما يمكن أن تكشف عنه من نتائج متسقة مع المنطق النظري إنما يشير إلى تميزها بصدق التكوين.

## ب- مقياس توكيد الذات

وهو من إعداد أسامة أبو سريع (1993) ويتكون من (30) عبارة تقريرية (إيجابية وسلبية) يجاب عنها بمقياس تقديري خماسي يتراوح من (1) حيث " لا تنطبق مطلقاً " إلى (5) حيث تنطبق تماماً. ويغطي المقياس عدداً من مكونات توكيد الذات، وهي الدفاع عن الحقوق الشخصية ومواجهة تجاوزات الآخرين وتوكيد الذات في المواقف الحياتية اليومية، ورفض طلبات غير معقولة أو مقبولة ومواجهة انتقادات الآخرين والتعبير عن الآراء الشخصية وتحمل المسؤولية والميول القيادية.

ولتقدير ثبات الأداة في الدراسة الحالية اعتمدنا على أسلوب القسمة النصفية (البندو الزوجية - في مقابل - البندو الفردية) بعد تطبيق الأداة على عينة للدراسة الحالية فكان معامل الثبات في عينة الذكور (0.68) وفي عينة الإناث (0.66). كما تم حساب معامل "كروباخ ألفا" للاتساق الداخلي فكان مقداره (0.82) لدى الذكور، و(0.82) أيضاً لدى الإناث. وهو ما يشير إلى ثبات الأداة بصورة مرضية. أما بالنسبة لتقدير صدق الأداة فستعتمد أيضاً على أسلوب الصدق التمييزي، حيث يعد مدى قدرة الأداة على التمييز بين الجنسين كمؤشر لصدقها التمييزي.

## 2- مجتمع للدراسة والعينة:

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين المكتبيين العاملين بكل من بلدية العين ومستشفى العين بمدينة العين التابعة لإمارة أبو ظبي. وقد تم تطبيق المقياسين المذكورين عن طريق المقابلة الفردية المعقنة خلال سنة 2001 على عينة مكونة من (178) موظفاً (74.2%) و(62) موظفة (25.8%) ممن يعملون ببلدية العين (46.2%) ومستشفى العين (53.7%). وقد بلغ متوسط عمر عينة الذكور (35.57) سنة بانحراف معياري (10.26) سنة، ويتراوح المدى العمري لهم بين (19) سنة و(60) سنة. أما متوسط عمر الإناث فهو (30.87) سنة بانحراف معياري (8.53) سنة، ويتراوح المدى العمري لهن بين (21) سنة و(60) سنة. وأجريت المقابلات مع أفراد العينة بمواقع العمل، وقد تم

اختيارهم بصورة عرضية Incidental ولم يكن مطلوباً ذكر الاسم حرصاً على توفير أكبر قدر من الحرية في الإجابة عن أسئلة المقياسين .

جدول ( 1 ) أهم خصائص العينة وفقاً للعمر ومدة الخبرة والجنسية ومستوى التعليم والحالة الزوجية والأجر الشهري

المتغير	الذكور ( ن= 178 )		الإناث ( ن= 62 )		ن
	ع	م	ع	م	
العمر	35.57	10.26	30.87	8.53	3.20**
مدة الخبرة بالسنوات	9.62	7.58	6.83	7.54	2048**
المتغير	ك	٪	ل	٪	ن
	ك	٪	ل	٪	ن
الجنسية	68	38.2	35	56.5	6.25**
	110	61.8	27	43.5	
مستوى التعليم	82	46.07	25	40.3	0.61
	96	53.93	37	59.7	
الحالة الزوجية	48	27.4	27	47.4	7.81**
	127	75.6	30	52.6	
الأجر الشهري	98	55.4	34	54.8	0.01
	36	20.3	14	22.6	
	43	24.3	14	22.6	

تستخدم رموز دلالة في هذا الجدول وما يليه من جداول على النحو التالي:

(\*) دالة عند مستوى لا يقل عن 0.05 (\*\*) دالة عند مستوى لا يقل عن 0.01 (\*\*\*) دالة عند مستوى لا يقل عن 0.001

يشير الجدول السابق إلى أن معظم أفراد العينة من الذكور حيث أن الغالبية العظمى من العاملين ببلدية العين من الذكور. كما يشير الجدول إلى أن الإناث أقل عمراً وخبرة بدرجة دالة من الذكور. كما يتمتع معظمهم بالجنسية الإماراتية في حين يتمتع معظم الذكور بالجنسيات العربية الأخرى. وكذلك فإن معظم الذكور من المتزوجين في حين تقل نسبة المتزوجات في عينة الإناث. ومن الواضح أيضاً من الجدول تكافؤ الجنسين في كل من مستوى التعليم ومستوى الأجر الشهري.

\* يتوجه الباحث بجزيل الشكر للأستاذ عبد الحميد درويش لإشرافه على جمع بيانات الدراسة.

### نتائج الدراسة:

نصف فيما يأتي أهم نتائج الدراسة وفقاً للفروض التي بدأت بها:

الفرض الأول: ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

لاختبار صحة هذا الفرض تم أولاً التحقق من خطية Linearity العلاقات الارتباطية بين توكيد الذات ومكونات الدافعية للإنجاز لدى كل جنس على حدة. وذلك برسم أشكال الانتشار البسيط Simple Scatter Plots المناظرة للعلاقات بين توكيد الذات (كمتغير مستقل) والدافعية بمكوناتها (كمتغيرات تابعة). وأوضحت هذه الخطوة وجود ارتباط خطي موجب ودال بين المتغيرين لدى الذكور، في حين هناك ارتباطات منحنية Nonlinear فيما بينهما لدى الإناث. ولذا توجهنا لتقدير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات عن طريق حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين توكيد الذات من جهة والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها من جهة أخرى لدى الذكور. ولتقدير شدة الارتباط المنحني بين المتغيرات في عينة الموظفين حسبنا معامل "إيتا" Eta Coefficient. ويتطلب حساب نسبة الارتباط تقسيم عينة الإناث حسب المتغير المستقل (توكيد الذات) إلى خمس فئات متساوية، مع بقاء الدرجة على الدافعية للإنجاز كمتغير كمي متصل. ويوضح جدول (2) نتيجة هذه المرحلة.

## جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون بين تأكيد الذات والدافعية للإنجاز بمكوناتها

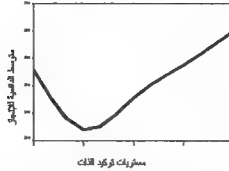
مكونات الدافعية للإنجاز	الذكور (ن= 178)	الإناث (ن= 62)
	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط
المتابعة	**0.24	***0.55
تقدير أهمية الوقت	***0.26	***0.47
الطموح	***0.26	***0.65
التوجه نحو المستقبل	***0.28	***0.51
الاهتمام بالتميز	**0.21	***0.50
المنافسة	**0.22	***0.49
الدرجة الكلية للدافعية للإنجاز	***0.28	***0.61

يتضح من الجدول السابق أن في عينة الذكور يوجد ارتباط خطي موجب ودال بين تأكيد الذات والدافعية للإنجاز بمكوناتها. أما بالنسبة للإناث فتمت علاقات ارتباطية منحنية ودالة بين تأكيد الذات وكافة متغيرات الدافعية للإنجاز والدرجة الكلية، وقد حصلنا على سبعة أشكال كشفت عن تشابه في طبيعة العلاقات الارتباطية المنحنية بين تأكيد الذات والدافعية بمكوناتها الستة، وإضيق الحيز - إلى جانب اتساق أشكال العلاقات المنحنية - يمكن أن نكتفي بعرض الشكل (1) التالي والخاص بالعلاقة المنحنية بين تأكيد المرأة للذات والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز.



### شكل (1)

يوضح العلاقة المنحنية بين مستوى توكيد الذات والدافعية للإنجاز لدى الإناث



يكشف الشكل السابق عن الاتساق بين مكونات الدافعية للمرأة للإنجاز في علاقتها المنحنية بتوكيد الذات. حيث يرتفع مستوى الدافعية للإنجاز نسبياً - بكافة مكوناتها- في ظل أدنى انخفاض لتوكيد الذات. وتخفض الدافعية لتصل إلى أدنى مستوى في ظل الانخفاض النسبي لمستوى التوكيد. وبعد ذلك مع ارتفاع مستوى التوكيد يزداد مستوى الدافعية للإنجاز ارتفاعاً.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم رسم أشكال الانتشار على غرار ما سبق للتحقق من طبيعة العلاقة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى كل من الجنسين، ولم تكشف هذه المرحلة عن وجود ارتباط منحنى بينهما. ومن ثم توجهنا لحساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين المتغيرين لدى كل من الجنسين - كل على حدة - وفيما يأتي جدول (3) يوضح نتائج هذه المرحلة.

### جدول (3)

معامل ارتباط بيرسون بين مكونات الدافعية للإنجاز والعمر لدى كل من الجنسين

مكونات الدافعية للإنجاز	للذكور (ن = 178)	للإناث (ن = 62)
المتابعة	0.30**	0.13
تقدير أهمية الوقت	0.24**	0.19
الطموح	0.20**	0.13
للتوجه نحو المستقبل	0.03	0.11
الاهتمام بالتميز	0.19**	0.15
المنافسة	0.19**	0.21
الدرجة الكلية للدافعية للإنجاز	0.23**	0.17

يوضح الجدول السابق وجود ارتباط إيجابي دال بين العمر من جهة وكل من المتابعة وتقدير أهمية الوقت والطموح والاهتمام بالتميز والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز من جهة أخرى، وذلك لدى الذكور فقط. أما في عينة الإناث فلم ترق معاملات الارتباط إلى مستوى الدلالة.

الفرض الثالث: هناك فروق في الدافعية للإنجاز بين المجموعات المتباينة حسب الجنس ومستوى التعليم والحالة الزوجية.

يتطلب لاختبار صحة هذا الفرض إجراء تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاهات 3 Way Manova باعتبار كل من الجنس والتعليم والحالة الزوجية متنبئات Predictors، في حين تعتبر الدافعية بمكوناتها متغيرات محكية Criterion، ويبرر استخدام هذا الإجراء وجود ارتباطات خطية دالة بين متغيرات الدافعية وبعضها البعض. ويعرض جدول (4) نتائج هذا التحليل.

#### جدول (4)

قيم "ف" الناتجة عن تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه للكشف عن الفروق بين المجموعات في الدافعية للإنجاز وفقاً لتباين الجنس ومستوى التعليم والحالة الزوجية

مكونات الدافعية للإنجاز	الجنس (1)	مستوى التعليم (2)	الحالة الزوجية (3)	التفاعل بين (2-1)	التفاعل بين (3-1)	التفاعل بين (3-2)	التفاعل بين (3-2-1)
المثابرة	0.66	*4.79	1.73	2.79	***8.06	1.71	0.87
تقدير أهمية الوقت	0.00	1.21	**5.70	0.01	0.03	0.25	*4.07
الطموح	*4.55	*4.77	0.82	1.30	1.25	0.02	0.73
التوجه نحو المستقبل	**6.25	**5.31	*3.84	1.41	0.00	0.01	0.13
الاهتمام بالتميز	3.36	**5.71	0.36	0.48	1.83	0.91	*4.11
المنافسة	***8.28	*4.05	0.02	2.02	2.01	1.38	**7.69
الدرجة الكلية	3.40	**5.50	2.11	1.32	1.94	0.55	2.27

ونستخلص من نتائج تحليل التباين السابق وجود فروق دالة بين الجنسين في كل من الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة، ولا توجد فروق بينهما في بقية المتغيرات. كما توجد فروق دالة بين منخفضي التعليم ومرتفعي التعليم في مختلف متغيرات الدافعية للإنجاز باستثناء تقدير أهمية الوقت. وهناك فروق دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين من الجنسين في كل من تقدير أهمية الوقت والتوجه نحو المستقبل. أما على بقية المتغيرات فلم يمس ذلك فروق دالة بينهما. وهناك تفاعل دال بين الجنس والحالة الزوجية في الدرجة على المثابرة. وكذلك هناك تفاعل دال بين المتغيرات التصنيفية الثلاثة في الدرجة على كل من تقدير أهمية الوقت والاهتمام بالتميز والمنافسة. أما بقية التفاعلات فلم ترق لمستوى الدلالة.

وللكشف عن اتجاه الفروق في المتغيرات ذات الدلالة من حيث قيم "ف" تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها في مختلف مجموعات المقارنة، وهو ما يتضمنه جدول (5) التالي:

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ذات الدلالة من حيث قيم "ف"

إناث (ن=62)		ذكور (ن=178)		مكونات الدافعية
ع	م	ع	م	
10.19	71.26	9.61	74.05	الطموح
4.09	22.00	4.28	23.53	التوجه نحو المستقبل
4.10	24.03	3.65	25.60	المنافسة
تعليم أدنى "ثانوي" (ن=128)		تعليم أدنى "ثانوي" (ن=104)		مكونات الدافعية
ع	م	ع	م	
7.25	97.26	6.49	95.73	المثابرة
10.58	74.17	8.73	72.29	الطموح
4.36	23.61	4.12	22.54	التوجه نحو المستقبل
5.21	37.69	5.34	36.44	الانضمام بالتميز
0.37	25.34	0.43	24.20	المنافسة
34.03	305.46	28.93	298.91	الدرجة الكلية
متزوج (ن=157)		أعزب (ن=75)		مكونات الدافعية
ع	م	ع	م	
6.30	48.14	5.73	45.50	تقدير أهمية الوقت
3.75	23.37	4.46	22.70	التوجه نحو المستقبل

وتشير النتائج إلى تميز الذكور بدرجة أكبر في كل من الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة بالمقارنة بالإناث. وكذلك هناك فروق لصالح ذوي التعليم الأعلى من حيث مختلف متغيرات الدافعية للإنجاز باستثناء إدراك تقدير أهمية الوقت بالمقارنة بذوي التعليم الأدنى. كما أن المتزوجين من الجنسين أكثر تقديراً لأهمية الوقت وتوجهاً نحو المستقبل من غير المتزوجين.

لما فيما يتعلق بالتفاعلات الدالة التي أشرنا إليها. فقد تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ذات التفاعل الدال، وهو ما نعرض له في جدول (6).

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات

ذات قيم " ف " الدالة الخاصة بالتفاعل بين الجنس ومستوى التعليم والحالة الزوجية

مجموعات الدراسة		المتابعة		تكرار أهمية الوقت		الاهتمام بالتميز		المناسبة	
ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
ذكور غير متزوجين (ن=48)	93.96	5.58	-	-	-	-	-	-	-
ذكور متزوجون (ن=127)	98.31	5.86	-	-	-	-	-	-	-
إناث غير متزوجات (ن=27)	96.33	5.99	-	-	-	-	-	-	-
إناث متزوجات (ن=30)	94.70	6.80	-	-	-	-	-	-	-
ذكور غير متزوجين - ثانوي (ن=17)	-	-	44.30	5.99	35.42	5.18	24.52	3.47	-
ذكور غير متزوجين - جامعي (ن=21)	-	-	46.98	4.12	37.66	4.03	25.76	2.74	-
ذكور متزوجين - ثانوي (ن=54)	-	-	48.33	5.56	37.87	4.78	26.31	3.30	-
ذكور متزوجين - جامعي (ن=73)	-	-	48.01	6.65	38.37	5.01	25.74	3.46	-
إناث غير متزوجات - ثانوي (ن=9)	-	-	46.56	5.85	36.11	5.93	24.46	3.13	-
إناث غير متزوجات - جامعي (ن=18)	-	-	45.06	6.80	36.19	5.58	24.17	4.11	-
إناث متزوجات - ثانوي (ن=14)	-	-	46.26	6.56	33.09	6.43	21.50	4.83	-
إناث متزوجات - جامعي (ن=16)	-	-	49.75	6.93	37.99	3.80	25.69	3.59	-

وفي ضوء الرجوع للمتوسطات الواردة بالجدول السابق يلاحظ من النتائج الخاصة بالتفاعل بين الجنس ومستوى التعليم والحالة الزوجية في المتابعة أنها تزداد لدى الذكور إذا كانوا متزوجين وتقل متابرتهم إذا كانوا غير متزوجين، في حين نجد عكس ذلك لدى الإناث، إذ تزداد متابرة غير المتزوجات عنها لدى المتزوجات. (انظر الشكل رقم 2).

شكل ( 2 )

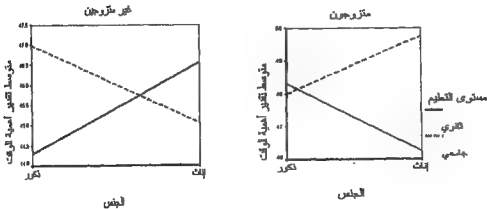
التفاعل بين الجنس والحالة الزوجية في المتابعة



وتبين من التفاعل أيضاً أن للذكور أكثر تقديراً لقيمة الوقت إن كانوا متزوجين ومرتفعي التعليم، في حين تزداد قيمة الوقت لدى الإناث إن كن غير متزوجات بصرف النظر عن مستوى تعليمهن. ولعل الفئات تقديراً للوقت هم متوسطو التعليم من الذكور غير المتزوجين والإناث للمتزوجات، ويتضح ذلك بشكل (3).

شكل ( 3 )

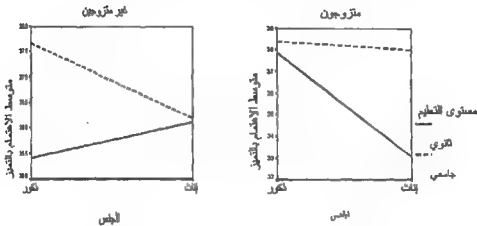
التفاعل بين الجنس والتعليم والحالة الزوجية في تقدير أهمية الوقت



وفيما يتعلق بالتفاعل بين المتغيرات الثلاثة (الجنس والتعليم والحالة الزوجية) في الاهتمام بالتميز. نستخلص أن الاهتمام بالتميز يزداد لدى الجنسين إذا كانوا من المتزوجين ومرتفعي التعليم عن أقرانهم غير المتزوجين ومنخفضي التعليم. ويقل الاهتمام بالتميز بدرجة ملحوظة لدى الذكور متوسطي التعليم غير المتزوجين ولدى الإناث متوسطات التعليم والمتزوجات، ويوضح ذلك شكل (4).

شكل (4)

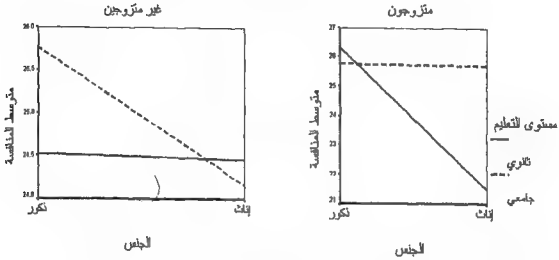
التفاعل بين الجنس والتعليم والحالة الزوجية في الاهتمام بالتميز



وفيما يختص بالتفاعل بين متغيرات الجنس والتعليم والحالة الزوجية في المنافسة تشير المتوسطات الموضحة بجدول (6) السابق أن المنافسة تقل لدى الجنسين منخفضي التعليم وغير المتزوجين في حين ترتفع بنفس القدر تقريباً لدى الجنسين من مرتفعي التعليم والمتزوجين. وترداد المنافسة لدى الذكور غير المتزوجين إن كانوا مرتفعي التعليم عنها لدى أقرانهم الأقل تعليمًا، في حين تقل لدى الإناث في حالتها عدم الزواج (بصرف النظر عن التعليم) وانخفاض مستوى التعليم (بصرف النظر عن الحالة الزوجية). ويتضح ذلك بشكل (5).

شكل (5)

التفاعل بين الجنس والتعليم والحالة الزوجية في المنافسة



الفرض الرابع: لا توجد فروق دالة في الدافعية للإنجاز بين المجموعات وفقاً لتباينها من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر.

وللتحقق من صحة هذا الفرض أجرينا تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه - مشابه لما سبق - بتصنيف العينة حسب كل من الجنس والجنسية والأجر، لدراسة الفروق بين المجموعات في الدافعية للإنجاز بمكوناتها الستة. وقد كشف تحليل التباين الحالي عن نتائج نعرض لها في جدول (7).



جدول ( 7 )

قيم "ف" للنتيجة عن تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه للكشف عن الفروق بين المجموعات في الدافعية للإنجاز وفقاً لتباينها حسب الجنس والجنسية ومستوى الأجر

مكونات الدافعية للإنجاز	الجنس (1)	الجنسية (2)	الأجر الشهري (3)	التفاعل بين (2-1)	التفاعل بين (3-1)	التفاعل بين (3-2)	التفاعل بين (3-2-1)
المثابرة	0.55	**6.61	1.27	0.00	3.34	0.02	0.39
تقدير أهمية الوقت	0.13	3.15	0.01	0.71	2.44	1.87	0.85
الطموح	1.52	2.23	0.38	0.26	*3.81	0.04	0.00
توجه نحو المستقبل	*4.75	3.61	0.96	2.81	2.05	0.10	0.89
الاهتمام بالتميز	1.32	**5.75	0.78	0.19	1.21	0.31	0.03
المنافسة	*3.63	3.12	-0.79	1.70	*4.43	0.16	0.11
الدرجة الكلية	1.40	*5.04	0.70	0.63	*3.78	0.30	0.00

تشير نتائج تحليل التباين السابق والموضحة بجدول (7) إلى وجود فروق دالة بين الأفراد وفقاً لتباينهم من حيث الجنسية، حيث هناك فروق بين الإماراتيين وغير الإماراتيين العرب في كل من المثابرة والاهتمام بالتميز والدرجة الكلية، ولا توجد فروق دالة بينهما في بقية المتغيرات. كما توضح النتائج عدم وجود فروق دالة في مختلف المتغيرات بين الأفراد من فئة الأجر للشهري الأدنى وأقرانهم من فئة الأجر الأعلى.

أما فيما يتعلق بالتفاعل، لا يوجد تفاعل دال بين الجنس والجنسية وكذلك الحال بين الجنسية والأجر وبين الجنس والجنسية والأجر. في حين هناك تفاعل دال بين الجنس والأجر في الدرجة على كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية.

وفيما يتعلق بالمتغيرات. ذات قيم "ف" الدالة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل منها لمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات والتي يعرض لها جدول (8). ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول نستخلص أن العاملين غير الإماراتيين (بصرف النظر عن الجنس) أكثر مثابرة واهتماماً بالتميز ودافعية للإنجاز (الدرجة الكلية) من عينة الإماراتيين. ولا يوجد فروق دالة بين المجموعتين في تقدير أهمية الوقت والطموح و

للتوجه نحو المستقبل و المنافسة. وثمة تحفظ على هذه النتيجة إذ لا تعكس فروقاً بين الأفراد من الجنسيتين، وهو ما سنعرض له عند الاستنتاجات والتوصيات.

#### جول (8)

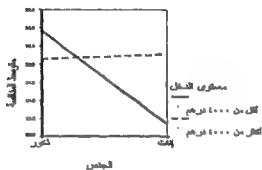
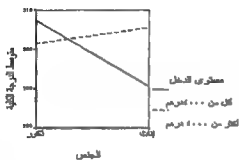
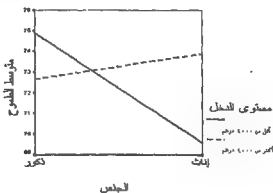
للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ذات قيم \* ف \* لدالة في تحليلات للتحليل السابقة

فئات العينة		الانتماء بالتمييز		المتغيرة		الدرجة الكلية	
ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
الإمارتيون (ن=102)	94.73	6.59	35.95	5.15	295.35	28.52	33.41
غير الإماراتيين (ن=137)	97.96	6.92	38.02	5.25	307.94		
فئات العينة		الانتماء بالتمييز		المتغيرة		الدرجة الكلية	
ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
ذكور مرتفعو الأجر (ن=79)	72.26	9.62	25.08	3.79	299.07	32.46	30.67
ذكور منخفضو الأجر (ن=98)	75.45	9.45	26.03	3.50	309.37		
إناث مرتفعات الأجر (ن=28)	73.07	8.83	24.75	3.31	301.41	28.36	34.34
إناث منخفضات الأجر (ن=34)	69.76	11.10	23.44	4.63	291.38		

أما عن التفاعل للدال بين الجنس ومستوى الأجر (الذي - أعلى) في كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية، تشير متوسطات الذكور والإناث منخفضي ومرتفعي الأجر الموضحة بجدول (10) أن للذكور منخفضي الأجر أكثر طموحاً ومنافسة ودافعية عامة للإنجاز من الذكور مرتفعي الأجر. عكس الحال لدى الإناث منخفضات الأجر فهن أقل طموحاً ومنافسة ودافعية عامة للإنجاز. أي يزداد كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز لدى المرأة إن كانت من فئة الأجر المرتفع، عكس الحال لدى الرجل، ويمكن توضيح هذا التفاعل في شكل (6).

### شكل (6)

التفاعل بين الجنس والأجر في كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية



**الفرض الخامس:** توجد فروق في تأكيد الذات بين المجموعات حسب كل من الجنس ومستوى التعليم والحالة الزوجية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض أجرينا تحليل للتباين المتعدد ثلاثي الاتجاه باعتبار كل من الجنس والتعليم (أدنى - أعلى) والحالة الزوجية (أعزب - متزوج) متغيرات مبنية، في حين يعد تأكيد الذات بمثابة متغير محكي. وفيما يأتي جدول (9) الذي يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول (9)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق

بين المجموعات في توكيد الذات حسب الجنس والتعليم والحالة الزوجية

الدالة	قيمة 'ف'	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.057	3.61	1	983.22	للجنس (1)
0.862	0.03	1	8.27	مستوى التعليم (2)
0.040	*4.27	1	1162.13	الحالة الزوجية (3)
0.655	0.20	1	54.55	التفاعل بين (1-2)
0.142	2.17	1	590.37	التفاعل بين (1-3)
0.718	0.13	1	35.62	التفاعل بين (2-3)
0.690	0.16	231	43.56	التفاعل بين (1-2-3)
			63569.11	المجموع

يتضح مما سبق أن هناك فروقاً دالة في توكيد الذات بين المجموعات حسب الجنس والحالة الزوجية، كل على حدة. ولا يوجد فروق دالة في توكيد الذات بين الأدنى تعليمياً والأعلى تعليمياً. وكذلك ليس للتفاعل بين المتغيرات المبنية الثلاثة دور في تحديد مستوى توكيد الذات. وفيما يتعلق بقيمة 'ف' للدالة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوكيد الذات لمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات والتي يعرض لها جدول (10).

#### جدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري  
لتوكيد الذات حسب الجنس والتعليم والحالة الزوجية

لغة العينة		م	ع
الجنس	ذكر (ن= 178)	96.85	16.86
	أنثى (ن= 62)	92.41	15.57
الحالة الزوجية	أعزب (ن= 75)	92.80	16.37
	متزوج (ن= 157)	97.20	16.55

ويوضح الجدول السابق أن توكيد الذات أعلى لدى للذكور منه لدى الإناث، وإن كان بفارق يقترب من الحد الأدنى لمستوى الدلالة المقبول. كما يزداد لدى المتزوجين من الجنسين عنه لدى غير المتزوجين.

#### الاستنتاجات والتوصيات

كشفت الدراسة الحالية أن بالنسبة للذكور ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات من جهة والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها من جهة أخرى، ذلك لأن التوكيد يمكن الرجل من المنافسة والطموح والاعتماد على الذات والحاجة إلى القوة، وهي من متطلبات الدافعية للإنجاز. وتوجد فروق بين الجنسين في توكيد الذات لصالح الذكور - وهذه النتيجة سبق وأن تكررت في دراسات سابقة (عبد الفتاح دويدار، 1991، وطريف شوقي، 1998، ص 137، 148)، ربما لأن المرأة قد تكف ميلها للتوكيد بسبب الضغوط والتوقعات الاجتماعية، فبينما يدعى المجتمع للتوكيد لدى الرجل يكفه لدى المرأة، ويستهن محاولاتها لتوكيد الذات باعتبارها من أشكال السلوك العدوانى أو غير الاجتماعي، ولذا يقل توكيد الذات لديها عنه لدى الرجل. أو على أحسن تقدير ربما يتخذ توكيد الذات لدى المرأة مظاهر أقل صلة بالإنجاز بصفة عامة والإنجاز المهني والمنافسة بصفة خاصة، ويتسق مع ذلك أنها أقل ميلاً لتلقي معلومات عن متطلبات وفرص الترقى (Ragins & Sundstrom, 1989). ولذلك ثمة من المؤشرات ما يشير إلى أن المرأة

أكثر افتقاراً للمعلومات اللازمة عن الترقى، وتحتمل مسؤوليات متنوعة تعوقها عن الترقى (Valian, 1998).

ومن جهة أخرى كشفت النتائج عن ارتباط منحنى بين تأكيد المرأة لذاتها ودافعيتها للإنجاز، مما يشير إلى أن المرأة التي تنعم بأدنى درجات تأكيد الذات أكثر دافعية للإنجاز من المرأة منخفضة التوكيد. ربما لأن المجتمع ذكوري الطابع ويحبذ تنني مستوى التوكيد لدى المرأة، وبالتالي تقل الضغوط الاجتماعية الواقعة عليها في ظل هذا المستوى من التوكيد، مما يزيد إلى حد ما من دافعيتها للإنجاز. في حين لا تكفي الدرجة المنخفضة من التوكيد لإقامة علاقات عمل وثيقة ومشبعة، ولا تمكنها من مواجهة محاولات الآخرين لكف توكيدها المحدود، مما يزيد من إحباطها في بيئة العمل، ويقل لديها بالتالي فرص تنمية الدافع للإنجاز. وتميل دافعية المرأة للإنجاز للارتفاع في ظل المستوى المتوسط من تأكيد الذات، وتتجه نحو مزيد من الارتفاع مع بلوغ تأكيد الذات لأعلى مستوى، مما يشير إلى أن المرأة مرتفعة التوكيد قادرة على تكوين علاقات مشبعة في بيئة العمل، ويمكنها مواجهة ضغوط العمل بكفاءة والتعبير عن مشاعرها وآرائها فتتأثر ثقة وتقدير الآخرين، وترداد لديها بالتالي دافعيتها للإنجاز. إذن يتطلب ارتفاع دافعية المرأة مستوى عال من تأكيد الذات، مثلما الحال لدى الرجل. وبينما نجد أن انخفاض تأكيد الذات لدى الرجل يصاحبه انخفاضاً في دافعيته للإنجاز، نجد العكس لدى المرأة حيث يصاحبه درجة متوسطة من الدافعية، ذلك لأن المجتمع قد يتقبل انخفاض التوكيد من قبل المرأة، ويستهنه لدى الرجل.

وقد كشفت الدراسة أيضاً عن وجود ارتباط إيجابي دال بين العمر من جهة و كل من المثابرة وتقدير أهمية الوقت والطموح والاهتمام بالتميز والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز من جهة أخرى، وذلك لدى الذكور فقط. أما في عينة الإناث فلم ترق معاملات الارتباط إلى مستوى الدلالة. وقد يرجع ذلك إلى أن الرجل كلما زاد عمره وأقدميته في العمل زالت لديه إمكانية الموازنة بين حاجته للإنجاز وتوفر فرص الإنجاز في العمل، بمعنى أن مع تقدمه في العمر والخبرة بالعمل يجتاز بنجاح المراحل الثلاث

للتطبيع والمواعاة التنظيمية Organizational Socialization التي يمر بها العاملون وهي الحذر أو الترقب ثم التعلم والتأقلم مع أدوار ومعايير بيئة العمل، ثم إتقان الدور المهني والتكيف معه (رونالد ريجيو، 1999، ص365). ومن ثم يصبح الرجل مؤهلاً للترقي وما يتبعه من إثباتات كالاعتراف وارتفاع الأجر وتحسن ظروف العمل، الأمر الذي يدعم لديه الدافع للإنجاز مع تقدم العمر. عكس الحال لدى الإناث، إذ يبدأن حياتهن العملية بالانشغال بالزواج والأطفال، ثم مع تقدم أعمارهن تعود للانشغال أكثر بالعمل. وإذا يشير البعض إلى أن أمهات الأطفال الصغار يعملن في المتوسط لمدة 77 ساعة أسبوعياً في المهام المنزلية الروتينية، بالإضافة إلى عبء العمل، مما يؤثر ضغطاً شديداً عليها لإنجاز متطلبات العمل والأسرة. كما تتحمل المرأة أكثر من للرجل مسؤولية تعديل حياتها المهنية لتتواءم ومتطلبات الأسرة (Muchinsky, 2000, pp 320- 321).

و قد يرجع تزايد دافع الرجل للإنجاز مع العمر لنمو توكيد الذات مع تقدمه في العمر. فقد أثبتت الدراسات أن الأكثر عمراً أكثر توكيداً (طريف شوقي، 1998، ص ص 151-153، وعبد الفتاح نويدار، 1991) حيث يتقبل المجتمع ويتسامح مع السلوك التوكيدي الصادر من للكبار، كما أن للفرد يكتسب مهارات للتوكيد والاستقلال من خلال ما يواجهه من خبرات وفرص التدعيم. ومن شأن ارتفاع مستوى التوكيد أن يحسن من دافعيته للإنجاز. عكس الحال لدى المرأة التي تنسم بدرجة أقل من توكيد الذات عنها لدى الرجل، تلبية واستجابة للتوقعات الاجتماعية.

وتميز للذكور بدرجة أكبر في كل من الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة بالمقارنة بالإناث. ذلك ربما لأن المرأة أكثر معاناة من الغموض فيما يتعلق بمستقبلها وهويتها المهنية، لأن كلاهما أكثر ارتباطاً بالزوج والأعباء الأسرية، أو لعدم الاستقرار النفسي الناجم عن المتطلبات الأسرية وتعارضها مع متطلبات العمل. ورغم أن الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة من مكونات الدافع للإنجاز فقد تكون غير مقبولة اجتماعياً من المرأة. وقد تبين بالفعل في بعض الدراسات أن المنافسة ترتبط سلبياً بالملوك المقبول اجتماعياً رغم ارتباطها بالمعنى نحو الإنجاز والنجاح المهني (Kleiber, 1985).

(p. 223). ولأن المرأة تحرص على الاستجابة أكثر لتوقعات الآخرين يقل لديها مستوى كل من المنافسة والطموح.

وبالرغم أن الرجل بصفة عامة أكثر طموحاً وتوجهاً نحو المستقبل وميلاً للمنافسة من المرأة فإن هذه الفروق تتلاشى، حيث تزداد هذه الجوانب قوة لدى المرأة الحاصلة على مؤهل جامعي. وهناك فروق لصالح ذوي التعليم الأعلى من الجنسين في مختلف متغيرات الدافعية للإنجاز - باستثناء تقدير أهمية الوقت - بالمقارنة بذوي التعليم المتوسط. يتسق ذلك مع ما كشفت عنه دراسة عبد الفتاح دويدار (1991) حيث ارتبط التعليم إيجابياً بالدافعية للإنجاز في عينة الموظفين. مما يشير إلى دور التعليم في تنمية الدافعية للعمل لدى كل من الجنسين بصفة عامة والدافعية للإنجاز بصفة خاصة. وقد أثبت بعض الدراسات أن التعليم يساعد على تنمية قيم نحو أبعاد معينة من العمل، إذ يضيف العاملون المتعلمون - بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية - مزيداً من الأهمية لدلالة المهمة Task Significance والاندماج Involvement بدرجة أكبر منها لدى أقرانهم الأقل تعليماً (Berry, 1998, p. 290). وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن ارتفاع مستوى التعليم يزيد من مسؤوليات الشخص وسلطاته في كل من العمل والمنزل. وأن التعليم يعمل على وقاية الشخص من الشعور بالاستغلال والاعتقال، إذ يوفر له الشعور بالقوة والتحكم في مختلف أمور حياته (Christopher; Al-Habib; Al-Khatib, 2001).

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق دالة في تقدير أهمية الوقت تبعاً لاختلاف مستوى التعليم (جامعي / ثانوي) فهو قد يرجع إلى دور التطبيع التنظيمي في تنمية اتجاهات الحاصل ومهاراته في استخدام الوقت وتلبية متطلبات العمل الناتج. وربما يبرز الفرق في تقدير أهمية الوقت حسب التعليم لو كانت المقارنة بين مرتفعي التعليم والأدنيين.

وتبين أن للذكور المتزوجين - بصوفه النظر عن مستوى تعليمهم - أكثر مثابرة وتقديراً لقيمة الوقت واهتماماً بالتميز والمنافسة في العمل من غير المتزوجين. مما يشير إلى أهمية الزواج المنسق ودوره الإيجابي في حياة الرجل المهنية بصوفه النظر عن



مستوى تعليمه. وتبين أن المتزوجات منخفضات التعليم أقل من أقرانهن مرتفعات التعليم في كل من تقدير أهمية الوقت والاهتمام بالتميز والميل للمنافسة. أما إذا كانت المتزوجات من ذوات التعليم الجامعي فهن يتفوقن ليس فقط على أقرانهن منخفضات التعليم، وإنما أيضاً على الرجل مرتفع التعليم من حيث تقدير أهمية الوقت، ويعادلنه من حيث الاهتمام بالتميز والمنافسة. ولذا فإن انخفاض مستوى التعليم لا يضر بدافعية الرجل للإنجاز بقدر ما يضر بدافعية المرأة، نظراً لأن التعليم بالنسبة للمرأة يمثل مصدراً رئيساً أكبر لاكتساب الخبرات والمهارات منه بالنسبة للرجل. فهو يحكم ما يتمتع به من درجة أكبر من الاستقلالية يمكنه الاطلاع والاستفادة من مصادر غير الرسمية للخبرات والمهارات ويعوضه بالتالي عن انخفاض مستوى تعليمه.

ومن النتائج المهمة أن تقدير المرأة الأقل تعليمياً لأهمية الوقت يزداد إن كانت غير متزوجة، أي متفرغة للحياة المهنية. وبذلك فإن الزواج يؤثر سلباً على دافعية المرأة للإنجاز إذا كانت منخفضة التعليم، وذلك لما تعانيه هذه المرأة بإمكاناتها المحدودة من صعوبة التوافق مع متطلبات العمل والأسرة. في حين يحقق الزواج للمرأة أثراً إيجابياً على دافعيته للإنجاز إن كانت مرتفعة التعليم، حيث يمكنها تلبية متطلبات مهام العمل والأسرة، مما يحقق لها الاستقرار والدعم النفسي والاجتماعي اللازم للإنجاز المهني.

ثمة فروق بين الإماراتيين وغير الإماراتيين العرب في كل من المثابرة والاهتمام بالتميز والدرجة الكلية لصالح غير الإماراتيين، ولا توجد فروق دالة بينهما في بقية مكونات الدافعية للإنجاز. وقد يتسق ذلك إلى حد ما مع دراسة عويد المشعان (2000)، التي كشفت عن عدم وجود فروق بين الكويتيين وغير الكويتيين في الدافعية للعمل واللتقة بالنفس، وربما يتسق ذلك مع نتائج دراسة كل من علي عسكر وأحمد عباس (1988) التي كشفت عن عدم وجود فروق حسب الجنسية بين الكويتيين وغير الكويتيين في مضغوط العمل لدى كل من العاملين بالتفريس والتمريض والخطبة النفسية. ومن الأرجح أن الفرق بين الإماراتيين وغير الإماراتيين في كل من المثابرة والاهتمام بالتميز لا يعكس فروقاً بين الثقافتين، بقدر ما يعكس فروقاً في سياسة إدارة الفئتين من العاملين. إذ لا تمثل عينة

غير الإماراتيين مجتمعاتهم الأصلية، بل أنها عينة منتقاة تضم أفضل الكفاءات المتاحة ببلدانهم، نتيجة دقة الاختيار في المنظمات الخليجية مع توفر فرص التدريب وتنمية الخبرة المهنية، كما أن عقودهم يتم تجديدها في ضوء التقييم الدوري لمستوى إنجازهم. ولذا ظهر الفرق لصالح غير المواطنين. ويشير البعض أن إقالة العاملين الذين لا يبلغ أدواهم المستويات المطلوبة يعد مسألة إيجابية، كما لو كانت عملية لقتلاع للأعشاب الضارة من أحواض الزراعة (رونالد ريجيو، 1999، ص 283). ولو كانت المقارنة بين العاملين العرب في بلدانهم وعينة الإماراتيين فمن المتوقع عدم ظهور فروق تذكر من حيث الدافعية للإنجاز.

وهناك تفاعل دال بين الجنس والأجر في الطموح والمنافسة والدرجة الكلية. حيث يزداد دافع المرأة للإنجاز - خاصة الطموح والمنافسة - إن كانت مرتفعة الأجر، نظراً لأن ارتفاع الأجر يحقق لها الأمن النفسي والاجتماعي والاعتماد على الذات وعدم التبعية المادية للرجل. كما أن الأجر قد يعوضها عما تواجهه من إحباط في العمل والأسرة. وتقل دافعيتهما للإنجاز في حالة تكدس، ربما لأنها أقل تعليماً وتوكيداً للذات في العمل، أو لأنها أقل تحملاً للإحباط بشكل عام. من الرجل. والأخير على العكس أكثر مقاومة لضغوط العمل والأسرة، أو ربما أقل تعرضاً لها، وإذا لم تتأثر دافعيته للإنجاز باختلاف الأجر. بل يميل الرجل منخفض الأجر إلى الطموح من أجل زيادة دخله والاستفادة مما يتاح له من فرص الترفي والاستقلال وتلبية التزاماته الاجتماعية، مثلاً الحال لدى الرجل مرتفع الدخل الذي ربما يدرك الدخل كمدعم لإنجازه ومهاراته في العمل.

وتشير دراسة سيمانسكي وزملائه أن العاملين الذين يعملون بدافع الاستقلالية والتحدي وطبيعة العمل أكثر إنتاجية ورضا عن العمل، عكس الذين يعملون بدافع الأمن والأجر وفوائد للعمل المادية (Szymanski; Enda & Parker, 1995). ولذلك قد تصدق مسلمة نظرية العاملين لهرزبرج على الرجال دون النساء في الدراسة الحالية. حيث قد يمثل الدخل أو الأجر من العمل بالنسبة له عاملاً من عوامل الصحة والسلامة، لأنه يرتبط فقط بإشباع الحاجات الأدنى. أي أن الأجر يمثل أحد مصادر الدافعية الخارجية

في حين تمثل حاجات النمو والتطور والإنجاز والمسؤولية من العوامل الدافعة. وبذلك فإن ارتفاع الدخل يكفي لتبديد الشعور بعدم رضا الرجل عن العمل، لكنه لا يكفي لتحقيق الرضا وإثارة الدافعية. والرجل بذلك أكثر تطلعاً للتقدم والاهتماماً بالجوانب الداخلية في طبيعة العمل، ولا يمكن للمال إشباع الحاجات الأعلى. هذا في حين جاءت نتائج المرأة في هذه الدراسة على عكس مسلمة نظرية العاملين، حيث يمثل الدخل بالنسبة للمرأة أحد العوامل الدافعة، أي المثيرة لدافعتها، خاصة الطموح والميل للمنافسة، وقد ثبت ذلك في دراسة تجريبية حيث تبين أن تحسین راتب النساء يزيد من إنتاجيتهن، فقد قام بانولر بباكستان (Panhwar, 1996) بدراسة تجريبية تم فيها تشغيل مجموعة من النساء في مزرعة ويقاضين نفس راتب الرجال الذين يعملون بنفس العمل، فتبين بعد علمين أن المرأة حققت إنتاجاً يفوق إنتاج الرجال. ويمكن تفسير أهمية الدخل بالنسبة لدافعية المرأة بأن المال يوفر لها الشعور بالأمن ويعوضها عما تتحمله من ضغوط نتيجة الصراع بين متطلبات العمل والأسرة. أو لأنها لا تجمع بين عملين مثلما يقوم الرجل. ومن المحتمل أيضاً أن المرأة الأكثر دافعية للإنجاز في العمل أقل تعلماً وأقل دخلاً ولها توكيداً ذاتياً. وطالما أن دافع المرأة للإنجاز قد يقل مع انخفاض كل من الدخل وتوكيد الذات والتعليم فإن من الأهمية تحسين سياسات الأجور والتقدم والتعليم للمرأة وتطوير برامج للتنمية توكيدها للذات ومهاراتها في إدارة ضغوط العمل ومساعدتها على مواجهة الصراع بين أدوار العمل والأسرة حتى يمكن تهيئة المناخ النفسي والاجتماعي الذي يساعدها على تطوير دافعية داخلية تجاه العمل. وبمراجعة بعض نظريات الدافعية كالتوقع Expectancy والعدالة Equity يتبنا الباحثون أن التباين في الدافعية ناجم عن تباين في تقييم الأفراد لنواتجهم من العمل (والأجر أحد نواتج العمل والذي يقاس بدقة أقل من بقية النواتج). لذا يقترح البعض قياس أجر بدقة ودراسة دلالاته لدى العاملين من الجنسين (Mitchell, 1999).

وبذلك تخلص الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيد الذات، في حين لدى المرأة لا علاقة بين توكيدها للذات ودافعتها للإنجاز. ومن

خصائص هذه الدافعية أنها تزداد مع تقدم عمر الرجل في حياته المهنية، في حين لدى المرأة لا تختلف دافعيّتها للإنجاز باختلاف العمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم. كما يبدو ظاهرياً أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل، ولكن نزول الفروق إن كانت تجمع بين المؤهل الدراسي الجامعي والزواج المستقر. وبينما يزيد الزواج من دافعية الرجال من مختلف المستويات التعليمية فهو يضر بدافعية المرأة للإنجاز إن كانت أقل تعليمًا، ربما لعدم قدرتها على التوافق مع ضغوط الأسرة والعمل. وبينما كان لخفض الأجر من العوامل المرتبطة بانخفاض دافعيّتها في العمل فهو من العوامل المثيرة لدافعية الرجل. ولذا فإن تحسين الدافعية للإنجاز - خاصة لدى المرأة المتزوجة الأقل تعليمًا- يتطلب تكثيف الاهتمام بالتعليم الرسمي وتنمية مهارات توكيد الذات والمساواة بين الجنسين من نفس الوظيفة والكفاءة في كل من الأجر وفرص الترقى.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو سريع، أسامة (1993). مهارة تأكيد الذات وعلاقتها بكل من التحصيل والتوافق الدراسي لدى طلبة الجامعة من الجنسين. *مجلة كلية الآداب جامعة المنوفية*، 15، صص 167-210.
- التويجري، محمد إبراهيم (1988). القيم الإنشائية للعمال الوطنية والعمال الوافدة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 16، 4، 137-155.
- حسن، حسن علي (1989). المرأة ودافعية الإنجاز: دراسة نظرية مقارنة. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 17، 2، 19-32.
- حسين، محي الدين أحمد (1988). *دراسات في الدافعية والتعلم*. القاهرة: دار المعارف.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (1991). *الدافعية للإنجاز: دراسة مقارنة بين طلاب الجامعة المصريين والسودانيين*. القاهرة: مكتبة الأجلو المصرية.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). *الدافعية للإنجاز*. القاهرة: دار غريب.
- درويش، عبد الحميد محمد (1997). *مكونات دافعية الإنجاز: دراسة لورثالية*. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب، جامعة طنطا.
- دويلر، عبد الفتاح محمد (1991). العوامل المحددة لدافعية الإنجاز في ضوء بعض المتغيرات لدى الموظفين والموظفات في المجتمع المصري: دراسة علمية مقارنة. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، صص 49-73.
- ريجو، رونالد (1999). ترجمة: فارس حلمي. *المعقل إلى علم النفس الصناعي والتطبيقي*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (1976). *دراسة لواقع المديرين في كل من مصر وأمريكا*. القاهرة. جامعة القاهرة، المؤتمر الخامس لتكريس العلوم الإنشائية.
- سكر، علي وأحمد عباس عبد الله (1988). مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 16، 4، 65-88.
- العمر، بدر عمر (2000). علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت. *مجلة مركز البحوث التربوية*، جامعة قطر، سنة 9، عدد 17، صص 79-104.
- فرج، طريف شوقي (1998). *تأكيد الذات: مفتاح للتنمية للفائدة الشخصية*. القاهرة: دار غريب.
- محمد، يوسف عبد الفتاح (1991). الدافعية للإنجاز وسمات الشخصية لدى معلمي ومعلمات المرحلة التأسيسية الذين يقعون تعليمياً جامعيًا. *فصول إجتماعية*، 8، 32، صص 157-179.
- المشعان، عويد سلطان (2000). دافع الإنجاز وعلاقته بالقلق والاحتكاك والثقة بالنفس لدى الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. *حوارات الآداب والعلوم الاجتماعية (جامعة الكويت)*، الرسالة 139، الحولية المشرون.
- مطاوعة، علي سالم (1998). *لوائح العمل عند العاملين في المدارس الخاصة العربية في إمارة الشارقة*. الشارقة: منشورات دائرة الثقافة والإعلام، 259ص.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adamiec, M. & Kozusznik, B.(1996).The efficient managerial activity sequence, the right trait in a right moment. *Polish Psychological Bulletin*, 27, 2, 175-182.
- Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk- taking behavior. *Psychologic- al Review*, 64, 6, 359-372.

- Berry, L. M. (1998). *Psychology at work: An introduction to industrial & organizational psychology*, 2<sup>nd</sup> ed, Boston: McGraw-Hill.
- Christopher, J; Al-Habib, M., Al-Khatib, J. & Lanoue, D. (2001). Beliefs about work in the Middle East and the convergence versus divergence of values. *Journal of World Business*, 36, 3, 223-244.
- Furnham, A.; Ford, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Person- ality And Individual Differences*, 26, 6, 1035-1043.
- JalaJas, D.S. & Bommer, M. (1999). The Influence of Job motivation versus Downsizing on Individual Behavior *Human Resource Development Quarterly*, 10, n.4, 329-341.
- Kleiber, D. (1985). Motivational reorientation in adulthood and the resource of leisure. In: D. Kleiber & M. Maehr (Ed.s), *Advances in motivation and achievement*, (pp. 217-250), London: JAI press.
- Kranzusch, M. (1997). The effects of extrinsic & intrinsic reward systems on employee motivation. *Dissertation Abstracts International*, 58, 1, p. 208 (A).
- Lee, M. A. (1992). Perceptions of catholic school teachers in Guam of job factors related to motivation. *Dissertation Abstracts International*, 52, 10, p. 3492 (A).
- Lester P. & Chu, L. (1980). *Personality factors and achievement motivation of women in higher education administration*, Eric No: ED197663, 25 p. 1980.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*, New Jersey: Van Nostrand.
- McKenna, E. (2000). 3<sup>rd</sup> ed., Philadelphia: Psychology press.
- Mitchell, T.R. (1999). The meaning of money :an individual -difference perspective. *Academy of management*, 24, 3, 568-578.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work: an introduction to industrial & organizational psychology*, 6<sup>th</sup> ed. California: Wadsworth.
- Panhwar, F. (1996). *Literacy for women and their participation in the labour force in Pakistan*. ERIC No: ED 404059.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Plattner, L. (1999). Education for self-assertiveness: A prerequisite for quality of life. Available on line: <http://boleswa97.tripod.com/plattner.htm>.
- Rags, B. & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: a longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.
- Sutherland, S. (1996). *The international dictionary of psychology*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Crossroad Publish Co.
- Szymanski, E. M.; Enda, M. & Parker, R. M. (1995). Rehabilitation counselor work motivation, Job performance, and job satisfaction: An exploratory study and comments on Szymanski and Parker. *Journal of Rehabilitation Administration*, 19, 1, 51-64.
- Valian, V. (1998). *Why so slow? The advancement of women*. Cambridge: MIT press.
- Veroff, J. & Smith, D. (1985). Motives & values over the adult years. In: D. Kleiber & M. Maehr (Ed.s). *Advances in motivation & Achievement* (pp. 1-53), London: JAI press.

**Achievement Motivation and its Relationship with  
Self-Assertiveness and Some Demographic Variables  
on a Sample of Office Employees**

**Dr. Ibrahim Shawky Abdel-Hamied**

Ass. Professor  
Psychology Dept.  
Cairo University

A sample containing 240 office employees (178 males, 62 females) in two public institutions in the UAE were interviewed to clarify the relationships among achievement motivation, Self Assertiveness and some Demographic Variables. The participants completed two questionnaires of achievement motivation, and self Assertiveness.

Males scored significantly higher on achievement motivation than females. But these gender differences disappear in the married and highly educated women. Males were found to have a higher degree of assertiveness, more achievement motivation with the older age and increased assertiveness. But the motivation of females hav

Also, the results revealed that there is a positive relationship between achievement motivation and education level.

Other findings related to the differences in achievement motivation among groups, vary according to education level, marital status, monthly income, and nationality were clarified. The relationship of these findings to the related literature is discussed. To increase achievement motivation, the findings suggest the need for encouraging employees, especially the low educated women to upgrade their education level and self assertion.

# المجلة العربية للعلوم الادارية



تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - دولة الكويت  
علمية محكمة تعنى بنشر الأبحاث الأصلية في مجال العلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ. د. حسني إبراهيم حمدي

## الاشتراكات

الكويت 3 دينار للأفراد  
15 دينار للمؤسسات  
الدول العربية 4 للأفراد  
15 دينار للمؤسسات  
الدول الأجنبية 15 دولاراً للأفراد  
60 دولاراً للمؤسسات

توجه جميع المراسلات  
بإسم رئيس التحرير  
على العنوان التالي:  
المجلة العربية للعلوم الإدارية  
جامعة الكويت  
ص. ب. 28558، الصفاة  
دولة الكويت

هاتف: 4817028 أو 484843  
فكس: 4416-4415

• صدر العدد الأول في نوفمبر 1993

• تصدر كل أربعة أشهر ابتداءً من يناير 1999م

• تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير ونشر الفكر الإداري  
والممارسات الإدارية على مستوى الوطن العربي.

• تقبل المجلة الأبحاث الأصلية والبتكر في مجالات الإدارة،  
المحاسبية، التمويل والاستثمار، التسويق، نظم المعلومات  
الإدارية، الأساليب الكمية في الإدارة، الإدارة الصناعية،  
الإدارة العامة، الاقتصاد الإداري، وغيرها من المجالات  
المرتبطة بتطوير المعرفة والممارسات الإدارية.

يسر المجلة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:

- الأبحاث
- مراجعات الكتب
- ملخصات الرسائل الجامعية
- الحالات الإدارية العملية
- تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية.



### مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة

د. صلاح عبد القادر النعيمي<sup>(٩)</sup>

#### الملخص:

يتناول البحث موضوعًا يتركز في جانب تحديد مواصفات وقدرات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة. وقد أشارت الأدبيات إلى عدد من المحاولات التي هدفت إلى تلمس واقع وطبيعة القدرات التي ينبغي توفرها في القائد، المفكر الاستراتيجي، غير أن تلك المحاولات - على الرغم من ندرتها - كانت تتسم بغلبة الأطر النظرية والتعبير عن تلك المواصفات والقدرات، بالاستناد إلى حوارات فكرية وارهاسات ذات علاقة بالشخصية الاستراتيجية.

ويستند البحث إلى اختيار مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل حصيلة ما تولف للباحث من المصادر والمراجع العلمية التي أهتمت بالموضوع، وتم اختيار عينة مقصودة تضم عددًا من أساتذة الجامعات العراقية ومجموعة مقابلة من القيادات العلمية والإدارية في التعليم العالي شاركوا في تحديد أولويات كل من المواصفات التي تضمنتها استمارة الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض.

وقد تركزت نتائج البحث في إبراز وزن وأهمية مواصفات محددة للمفكر الاستراتيجي، قد توفر الخطوة الأولى باتجاه اعتماد سبل تطوير وتنمية قدراته في المستقبل ودوره في أداء المهمات الاستراتيجية وتحقيقها العليا للمنظمة.

---

<sup>(٩)</sup> عبد المعهد التقني - بابل - جمهورية العراق.

## المقدمة:

استقطب مفهوم القيادة - عبر الزمن - اهتمام للسياسيين والعسكريين والمفكرين، وقد شهدت مراحل تطور الفكر الإداري كتابات وأبحاث عديدة، تركزت باتجاه تحديد العلاقة والمقارنة بين المدير والقائد الإداري في إطار صياغة فلسفة واضحة في تحديد دور كل منهما، والإجابة على التساؤل شائع الاستعمال: هل أن كل مدير يمكن أن يكون قائداً أو إستراتيجياً بالضرورة ؟

إن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير - في ظل سيادة للاستقرار Unstability وللاتأكد Uncertainty - في وقتنا الحاضر، يستوجب تحديد مسارات وتوجهات للمنظمة سعياً إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة.

وقد أشار (Mintzberg et al. 1998 : 11)، إلى أن تعامل الاستراتيجية لا يقتصر مع مجرد ماهو "غير قابل للتنبؤ" وإنما يتعداه إلى "المجهول" أو "ماهو غير قابل للتعرف عليه"، لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج وداخل المنظمة، يتوقف - إلى حد بعيد - على إمكانية الإقادة القصوى من كل صنوف المعرفة والخبرة، ومن ما هو متاح لها من قدرات وإمكانات.. يُعد للقائد (المفكر) الاستراتيجي ولحداً من عناصرها الأساسية، بالاستناد إلى قدرته على تصور مستقبل المنظمة وتحديد اتجاه الأعمال فيها.

## أولاً: الإطار النظري

إن أهمية تحديد مواصفات المفكر الاستراتيجي، تكمن في تنامي دور الاستراتيجية ضمن إطار مفاهيم وتطبيقات الإدارة المعاصرة وتأسيساً على ذلك سيتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية ذات العلاقة، تمهيداً لإبراز المضامين الفكرية لقدرات الاستراتيجيين وأهميتها للمنظمة.

## 1- الاستراتيجية والاستراتيجيون

- بالرغم من كل ما أورده الباحثون بصدد مفهوم "الاستراتيجية" (\*) بوصفها خطة Plan أو مناورة Ploy، يقصد من خلالها التفوق على المنافسين.
- نمط من القرارات Pattern أو موقف Position يعبر عن أسلوب للتصرف لحماية المركز (الموقع) التنافسي.
- منظور Perspective أو عملية Process، تشمل عدداً من الأنشطة والأفعال المقصودة.
- إلا أن التحديد الدقيق لهذا المفهوم يعد أمراً من الصعب الوصول إليه بسبب تعدد مضامين العملية الاستراتيجية وتتنوع أساليبها فالاستراتيجية وصفت بكونها شئ في داخل عقول الاستراتيجيين (Mintzberg 1987 : 11 - 21) وهي تركز إلى قدرة الاستراتيجي على التفكير العميق، وأبعد من الاطار المحدد (المنظور) للمشكلة..إنها تعني توجيه أكثر من سؤال:

- كيف يمكن تصور ما سيحدث في المستقبل؟
- ماهي الخطوة (للخطوات) للقائمة المطلوبة؟
- ما هي الوسائل والاستحضارات اللازمة لجعل تلك الخطوة في صالح المنظمة؟

### 1-1 من هو الاستراتيجي ؟

تتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية ودور "الاستراتيجي" ومسئوليته في نجاح أو فشل المنظمة.. وإذا كان البعض، يؤكد على تأثيرات (نفوذ) الإدارة العليا في مجال صياغة الاستراتيجية وصناعة للقرارات الاستراتيجية وتحديد غايات وأهداف المنظمة في مواجهة للتغير البيئي:

---

(\*) بالامكان مراجعة المصادر التالية :

(Olderon & parker , 1996 :12) (Hunger & wheelen , 1998 :19-21) (Daft,1992:16,42).  
(Morri (257 : Jones,1995 (10-15 :Mintzberg &quinn,1996 (7 :Quinn,1980 (76-77 :1987).

(Daft, 2001: 50) و (Hitt, et al., 2001: 490) و (laquinto & fredrickson, 1997: 63-75).

يشير آخرون إلى أن الاستراتيجيين يعملون غالباً تحت عناوين متباينة، مثل: الرئيس الأعلى، المالك، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، العميد الريادي (المقاول) (David 2001: 9) (Wright, et al., 1994: 10) ويلاحظ أن النجاح الاستراتيجي، يرتبط بعدد أوسع من الأفراد (المدرء) في المنظمة.. وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة.. ومهارات فكرية فائقة، لذلك يحدد (الهييتي، 1997) أن "الاستراتيجي" هو الذي يمتلك الموصفات التالية:

- قدرته على (الإدراك، التحليل التشخيص والتركيب).. وتكون له توجهات داخلية وخارجية.
- موصفات شخصية متميزة (مبدع، خلاق، نشيط، فاعل، مطور).

## 1 - 2 الفلسفة الشخصية:

إذا كان جوهر الاستراتيجية يتمثل في ضرورة تكوين وضع يكون من القوة والمرونة، وبطرق متنوعة، بحيث يساعد المنظمة في تحقيق غاياتها (Mintzberg 1998: 11) فإن على "الاستراتيجي" امتلاك القدرة (مجموعة القدرات) التي تعينه على التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجه المنظمة الآن وفي المستقبل.

وتعد فلسفة "المفكر الاستراتيجي" وقيمه، عاملاً مؤثراً في صياغة الاستراتيجية التي تُشكل بناء على إدراكه لمعطيات البيئتين للدخالية والخارجية وما يحمله من خبرة وخصائص شخصية.

كما أن اختلاف الاستراتيجيين عن بعضهم يعود إلى فلسفتهم الشخصية التي تستند إلى (اتجاهاتهم، قيمهم، أخلاقياتهم، القبول بالمخاطرة، المسؤولية الاجتماعية، الربحية، الأهداف قصيرة الأمد مقابل الأهداف بعيدة الأمد... ونمط المديرين). (David 2001: 9)

والسؤال المهم، كيف يمكن للاستراتيجي أن يؤدي دوره المطلوب؟ وما هي القدرات والمواصفات التي ينبغي أن يمتلكها، لكي يكون قادراً على حل المعضلات والمساهمة في تحقيق غايات المنظمة وضمان نجاحها وتوقعها يؤكد:

(Witt et al 1998:70) أن الاستراتيجيين يستخدمون منظور التفكير العقلاني Rational Thinking معتبراً أن التفكير الاستراتيجي يستند إلى "النشاط العقلي" في التعامل مع المشاكل.

وأبرزت المحاولات الفكرية التي توفرت للباحث، عدداً من السمات ذات العلاقة بملامح شخصية الاستراتيجي تركزت في ثلاثة محاور أساسية هي: الرؤية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، وسمات أخرى مرتبطة بصناعة القرار وأداء المهمات الاستراتيجية وقد حدد (Hinterhuber & Popp 1992:105-113) في دراستهما الفريدة Are You A Strategist Or Just A Manager? محفظة من الأسئلة التي يمكن أن نخبر من خلالها الاختلاف بين الاستراتيجي والمدير وعلى أساسها استندت دراسة (الخفاجي والبيгдаدي 2001) في محاولة للاستعانة " بالمنظور المعرفي " في تحديد ملامح الشخصية الاستراتيجية للمديرين.

## 2 - المضامين الفكرية لقدرات الاستراتيجيين:

ينكر (Burgelman 1983:61-70)، أن المديرين يتقدمون بعد أن يكونوا قد إكتسبوا سمعتهم الحسنة بوصفهم مديري أقسام أو رؤساء أقسام لأحد الفروع للتشغيلية أو أكثر.. وعند وصولهم إلى مستوى الإدارة العليا يكونوا قد حققوا لذاتهم إطاراً مرجعياً ذا درجة عالية من الثبات بغرض تقييم المقترحات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة وتخصيص الموارد.

إن استقراء طبيعة المهمات (النشاطات) التي ينبغي على المفكر الاستراتيجي القيام، بها يجعلنا نتحسس أهمية ودور "العقل" وتراكم الخبرة وتلك المهارات، التي يصعب توافرها لدى الكثيرين.

## 2 - 1 الرؤية الاستراتيجية STRATEGIC VISION:

تؤكد الشواهد التي يُشير إليها الباحثون، أن الجانب الأساسي في قدرات "الاستراتيجي" يعتمد على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال... وهي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور والسنوات القلابة وفقاً لدرجة حساسية وأهمية الحدث (مجموعة الأحداث) ذات العلاقة.

وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة، على أنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة)" (Larwood et al. 1995:740) كما أنها "ذات علاقة باستكشاف المستقبل والحفاظ على توجهات المنظمة" (Certo et al 1995:55) (Miller & DESS 1996:6) وهي تمثل، "الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين" (Johnson & Scholes 1997:15) وكان Hinterhuber & Popp, 1992:106 قد وصفاً دقيقاً ومركزاً يشير إلى "أن الرؤية لاتعني الهدف.. وإنما هي نقطة موجهة، تكل (ترشد) حركة الشركات (المنظمات) باتجاه معين، وإذا ما كانت واقعية وتخطب مشاعر العاملين ونكائهم فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالاتجاه الصحيح".

مما تقدم، يمكن الاستنتاج ان الرؤية عنصر مميز للمفكر الاستراتيجي " إتفقت بصدده آراء الباحثين والمفكرين.. حيث أعتبرت:

- شكل من أشكال القيادة.

- إحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة.
- نمطاً من قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها.

وإن قدرة الاستراتيجي في إحداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة والتأثير في الآخرين باتجاه قبول وتبني ما يخطط لانهاءه.. يُعد نجاحاً لتنفيذ رؤاه الاستراتيجية.

(Larwood,et al.,1995:740), (Green Wood & Hinings,1993:1052-1081),

(Thompson,1999:110), (Pitts & Lei 1996:8)

وتأسيساً على ماتقدم، فالرؤية.. لاتعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قائمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا.

## 2 - 2 التفكير الاستراتيجي STRATEGIC THINKING :

يشير (WIT,et al., 1998:76) إلى أن عقل الاستراتيجي عبارة عن جهاز معقد ومدهش.. ويضيف، نحن نفاجئ دائماً بقوة العقل البشري، وبنفس المستوى غالباً ما نندمش بمحدداته التي تؤثر في القدرات المعرفية للإنسان، وهي :

- طاقة معالجة المعلومات.

- القدرة على الاحساس (التحسس) بالمعلومات.

- طاقة خزن المعلومات.

ويؤكد (Heracleous1998:485) في ضمن مخطط توضيحي إن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو اكتشاف الجديد تصور الاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل.

وبشكل أكثر وضوحاً (الاختلاف عن الحاضر) لذلك فإن عملية التفكير تشمل (التركيب Syntheti، التباين/ الاختلاف Divergent الابتكار / الخلق Creative) وتأسيساً على ذلك، عُد "التفكير الاستراتيجي" عنصراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي، وهو يعتمد على نظرية تتعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الاستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرة الشخصية، والمصادر الخارجية) ويتطلب التفكير الاستراتيجي، أن تتوفر لدى المعنيين أبعاداً فكرية غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية:

- التصور Imagination

- الحس Intution والتأمل Reflect

- التبصر Insight والإدراك Perception

بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل.. تمهيداً لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الاستراتيجي، هذه القرارات استخدمها العلماء والباحثون في تفسير الظواهر المختلفة في حياتنا على مر العصور وقد تطلب للتغيير والتطور التكنولوجي الهائل في حياتنا، أن تتوفر لدى المديرين والمسؤولين وللقادة الاستراتيجيين في منظماتنا، قدرات أكثر اتساعاً، تستند إلى النظرية المعرفية Cognition Theory لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعدية والاختلاف والتباين في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة.

وفي هذا الصدد يذكر (Kenichi Ohmae) في مقالة The Art Of Japanese Business إن معاشته في عدد من الشركات اليابانية الكبيرة أوصلته إلى حقيقة عدم وجود مخططين استراتيجيين كبار فيها.. وإنما لديهم "استراتيجيون" يتمتعون بفضة طبيعية ونقاء بمستوى عال. (WITet al. 1998:93).

## 2 - 3 القرار الاستراتيجي Strategic Decision:

تتخذ القرارات الاستراتيجية عادة، تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات... إذ يُشار إلى أنها تصنع مع وجود معلومات تكون غير كاملة دائماً وخاطئة غالباً بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل (Macmillan & Tampoe 2000:12) لذلك، فإن مثل هذه القرارات.... تستوجب توفر قدرات متميزة، خاصة وإن معظمها يكون في إطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة. وينكر (Mintzberg & Quinn 1996:4) أن القرارات الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمشروع (المنظمة) وحيويته إذا وأنها تساعد في:

- صياغة الغايات الحقيقية.

- رسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة في إطارها.

- تملّي طبيعة الموارد التي ينبغي أن يصل إليها المشروع.

- تحدد الأنماط الرئيسة التي سيتم توزيع الموارد بموجبها.

- تحدد فاعلية المشروع.

- جعل ميدان العمليات هو (الإدارة من أجل الكفاءة).



وبناء على ماتقدم تبدو مهمة "المفكر الاستراتيجي" أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية التي ينبغي أن تحقق حالة التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف اللائكد.

ومن هذا يؤكد (Hunger & Wheelen 1998:18) أن القرارات الاستراتيجية لا تشبه القرارات الأخرى وهي تشير إلى مستقبل المنظمة في الأمد البعيد.

كما يوضح (Thompson 1999:86) أن صناعة القرار عملية مرتبطة بوجود مشكلة، وهي تؤخذ غالبًا بمعنى إيجاد حل للمشكلة، مما يضفي على صناع القرار الاستراتيجي، مسؤولية مضافة.. نتيجة ارتباط ما سيحدث للمنظمة - في كثير من الأحيان - بنتائج قراراتهم حيث يرتبط التنفيذ الفعال للاستراتيجيات بالقرارات ذات العلاقة.

وتؤكد الشواهد أن الدراسات الخاصة بصناعة القرار توصلت إلى أن صانعي القرار يقيمون البدائل التي تمهد طرق للتنفيذ... وبالتالي فإن دور الاستراتيجي يكون أكثر وضوحًا في خلق "الموائمة" بين السياسات الوظيفية والأنشطة الضرورية وبالشكل الذي ينسجم مع متطلبات استراتيجية المنظمة (NUTT, 1998:1148) (PORTER 1996:70 - 73).

واستنتاجًا مما تقدم، تبرز أهمية القيادة المنسقة والمسئولة والمتزامنة للمفكر الاستراتيجي إلى جانب قدرته على التأثير في مجرى الأحداث بالاتجاه الذي يجعل قراراته الاستراتيجية تصب في صالح بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة.

#### ثانيا : منهجية البحث

##### 1- مشكلة البحث وهدفه:

تباينت الآراء والأفكار المطروحة بصدد طبيعة وقدرات "القائد".."المفكر" الاستراتيجي وفقًا لتباين الفلسفة التي تبناها الباحثون وزاوية اختياراتهم وثقافتهم في مجال دراسة المنظمة والسلوك التنظيمي، وقد توصلت بعض الدراسات - بالرغم من ندرتها - إلى تحديد ملامح متعددة لشخصية الاستراتيجي، إلا أنها اعتمدت أسلوب المحاوره الفكرية

ومخاطبة العقل في تشخيص تلك الملامح التي لم يجر اختبارها أو التثبت من حقيقة ومستوى أهميتها وأولوياتها عملياً.

وبناء على ما ذكر في أعلاه يتركز هدف البحث الحالي في محاولة الإجابة عن التساؤلات التي طالما أثّرت في هذا المجال ولا تزال بحاجة إلى مساهمات علمية جادة.

- من هو الاستراتيجي ؟ وما هي حقيقة الموصفات التي ينبغي أن تتوفر لديه ؟

- ما المضامين الأساسية لفلسفة الشخصية ؟ وما دوره في أداء المهمات الاستراتيجية؟

على أمل أن تُثير النتائج التي يتم للتوصل إليها، اهتمامات الباحثين وإدارة المنظمات لتشخيص وتنمية قدرات المديرين (الأفراد) ذوي المهارات الفكرية في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية وتحديد توجهات المنظمة للأمد البعيد.

## 2- فرضية البحث:

تعمل المنظمات في بيئة تتصف بكونها متغيرة وغير مستقرة غالباً، لذلك يتوقف نجاحها وتطورها على ما تمتلكه من قدرات وإمكانات.. يعدّ "المفكر الاستراتيجي" واحداً من دعائمها الأساسية.

ولغرض تفحص إمكانية تحديد موصفات للمسؤولين عن صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة بالاستناد إلى أكثر من رأي من بين مجموعة الخبراء المتاحة، يستند البحث الحالي إلى فرضية أساسية مفادها :

"عدم وجود اختلاف في وجهات نظر الأساتذة (الأكاديميين) والقادة (الممارسين) في تحديد مستوى ودرجة أهمية موصفات معينة للمفكر الاستراتيجي".

## 3- أداة البحث و اختبار نتائجها:

تأسيساً على ما تقدم.. فقد شكلت الآراء والأفكار التي وردت في ألبينات الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وبالذات ما توصل إليه كل من :

(Hinterhuber & Popp 1992) و (الخفاجي والبيغدادي، 2001) في دراستيهما بصدد تحديد ملامح شخصية الاستراتيجي (أنظر للملحق 2) إطاراً مرجعياً اعتمدته الباحث في تصميم استمارة استقصاء، تُعد محاولة غير مسبقة - قدر ما أُطلع عليه الباحث - لتثبيت مواصفات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة وتحديد الأهمية النسبية لقدراته المطلوبة. وقد شارك في إغناء (استمارة الاستقصاء) عدد من الأساتذة في اختصاصات الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

كما جرى اختبار ثبات الإجابات بتكرار توزيع الاستمارة على عينة تجريبية مؤلفة من (20) مستجيباً، وزعت على فترتين متباعدتين (خلال مدة شهرين) حيث تم الحصول على إجابات (14) منهم واختبار النتائج التي كانت "متوافقة" باستخدام الحاسوب، برنامج SPSS PC وبلغ معامل الثبات لاستمارة الاستبيان وفقاً لمتغيراتها الأساسية كما يأتي :

نوع الاختبار	متغيرات الفئمة	متغيرات الأداء	متغيرات المضمين الفكرية للاستراتيجي			ناتج الاختبار
			الرؤية	التفكير	القرار	
Cronbach Alfa	94.56	60.66	71.69	63.62	61.97	70.50

واختار الباحث عينة مقصودة، تتألف من (50) أستاذاً جامعيًا بمرتبة علمية (أستاذ، أستاذ مساعد) و (50) من قيادات للتعليم العالي والبحث العلمي بهدف الحصول على إجابات متوازنة تربط بين الجانبين الأكاديمي (النظري) والتطبيقي (العملي) في التعبير عن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

وبلغ عدد الاستمارات التي أخضعت للتحليل (87) استمارة، (41) منها للأساتذة و (37) استمارة للقيادة.

#### 4- المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية التالية، لقياس النتائج واختبار فرضية البحث.

#### 1-4 الوسط الحسابي الموزون Weighted Mean

لتحديد مستوى و أهمية كل من الموصفات قيد الدراسة، (من وجهة نظر الأساتذة والقادة في التعليم العالي)، على وفق مقياس " ليكرت الخماسي "

$$Mw = \frac{(X_1.W_1 + (X_2.W_2) ... + (X_n.W_n)}{\sum X_1, X_2 ..., X_n}$$

على افتراض أن:

$X_1, X_2, X_n$  تمثل قياسات عينة قوامها (n)

$W_1, W_2, W_n$  تمثل أوزان هذه المفردات

#### 2-4- الانحراف المعياري Standard Deviation:

لقياس شدة تركيز أو تشتت الإجابات عن المتوسط لكلا الفئتين.

#### 3-4- المختبر الإحصائي (t test) باستخدام برنامج spss :

لاختبار فرضية البحث في تحديد مدى وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة لمتغيرات البحث الأساسية أو التوافق في الإجابات بشأن موصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، التي تضمنتها استمارة الاستقصاء.<sup>(\*)</sup>

(\*) شارك في الإجابة على استمارة الاستقصاء الأساتذة من جامعات (بغداد ، الموصل ، البصرة ، القادسية) وكلية التراث الأهلية الجامعة... أما على مستوى القيادات... فقد أجاب على استمارة الاستبيان أصحاب المواقع القيادية في وزارة التعليم العالي (وكيل وزارة ، لمستشار ، رؤساء الجامعات، المدرء للعاملين في الوزارة ، عمداء الكليات ومعاونيهم ، رؤساء الأقسام العلمية ، بعض مدرء المراكز البحثية في الجامعات

### ثالثاً: تحليل الإجابات ومناقشة النتائج:

بغية تحديد وزن ومستوى أهمية كل من المواصفات (القدرات) التي أكد عليها الباحثون والمفكرون... جرى تحليل إجابات أساتذة الجامعات والقادة في التعليم العالي لتشخيص طبيعة مواصفات المفكر الاستراتيجي من وجهة نظرهم.

#### 1- الأبعاد المؤثرة في شخصية المفكر الاستراتيجي

تظهر نتائج الجدول (1) ما يأتي:

- هناك تأكيد على أهمية الخبرة الشخصية معبراً عنها بسنوات الخدمة في مجال العمل (تؤشر نسبة، 61% من إجابات الأساتذة، 43.2% من إجابات القادة، 52.6% على المستوى الإجمالي..
- ضرورة أن تكون سنوات الخدمة أكثر من (15) سنة، وهناك نسب أقل تؤشر على ضرورة أن لا تقل خبرة الاستراتيجي عن (10) سنوات في مجال العمل.
- توضح النتائج أيضاً، تحديد إجابات كل من الأساتذة (41.5%) والقادة (48.6%) و (44.8% إجمالاً) أن خدمة المفكر الاستراتيجي في منصب قيادي ينبغي أن لا تقل عن (5) سنوات في أي حال... وأن الإجابات - بشكل عام - تميل باتجاه تزايد أهمية متغير الخبرة في موقع قيادي.
- وفيما يخص المؤهل العلمي تبين نتائج الجدول ذاته، أن هناك توجهاً عاماً نحو تأثير أهمية أن يكون المفكر الاستراتيجي حاصلاً على شهادة عليا تؤهله لأداء المهمات المطلوبة. وأن إجابات الأساتذة باتجاه حصوله على شهادة الدكتوراه (نسبة 87.8%) هي الأكثر ميلاً في هذا المجال.

ويلاحظ أن النتائج - بشكل عام - تؤكد أهمية التراكم المعرفي (نظرياً وتطبيقياً) بالاتجاه الذي يوفر للقائد (المفكر) الاستراتيجي، فرصة تكوين تصورات شمولية والقدره على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، بالشكل المطلوب.. على الرغم من وجود قناعة لدى الباحث - في ضوء قراءته وما ينبئ به التاريخ - أن هناك

حالات لبروز إمكانيات استراتيجية عند بعض القادة أو المديرين والمسؤولين دون امتلاكهم للتحصيل العلمي المناسب.. إلا أن طبيعة الظروف للحمية التي تحيط بمنظمتنا، وتطور تقنيات العلم والمعلوماتية في العصر الحالي، جعلت من توافر مواصفات الخبرة الشخصية والمؤهلات العلمية المناسب ضرورة ملحة لمواكبة التغير السريع والهائل في مجالات الحياة كافة.

## 2- الفلسفة الشخصية وأداء المهمات الاستراتيجية:

يتضح من معلومات الجدول (2) أن إجابات الأساتذة والقادة (شاغلي المناصب الإدارية والفلمية في التعليم العالي) توافقت إجمالاً في تشخيص مستوى ودرجة أهمية الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي، إذ بلغ الوسط العام لإجاباتهم (3.53، 3.18) درجة على التوالي وفقاً لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات... مما يعطي وزناً بدرجة تفوق المتوسط قليلاً لمستوى أهمية "الفلسفة الشخصية" بشكل عام.

وفيما يخص "أداء المهمات الاستراتيجية"، تشير إجابات الأساتذة إلى تحديد مستوى بدرجة عالية لدور "المفكر الاستراتيجي" في هذا المجال... بلغ الوسط العام (4.04) درجة، بينما بلغ الوسط العام لإجابات القادة (3.31) درجة.

وتظهر النتائج الانحراف المعياري لإجابات الأساتذة والقادة (0.2782، 0.2367) فيما يخص متغيرات الفلسفة الشخصية و(0.2252، 0.0971) لمتغيرات أداء المهمات الاستراتيجية.. أن الإجابات تتركز حول الوسط العام.

ولإعطاء صورة أكثر تفصيلاً، فيما يخص المتغيرات الفرعية.. يتبين أن الأساتذة حددوا وزناً عالياً لمتغير (أخلاقيات العمل)، المتوسط الموزون (4.07) درجة، بينما أعطى القادة وزناً أعلى لمتغيري الاتجاهات والقيم الشخصية (4.24) درجة والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية (4.38) درجة، حيث توضح النتائج أهمية أن يسعى المفكر الاستراتيجي في فلسفته الشخصية إلى ترسيخ القيم العالمة التي تعزز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع.

كما يتضح، أن إجابات الأسئلة حددت وزناً عالياً لكل من متغيرات (التشخيص والتحليل البيئي 4.07 درجة) (تنظيم وإدارة المعلومات 4.29) (تطوير خطط العمل الميدانية 4.32 درجة)، (التخطيط وصياغة الاستراتيجية 4.61 درجة) في مجال أداء المهمات الاستراتيجية.. بينما ركزت إجابات القادة على متغير (التقويم الاستراتيجي 4.24 درجة)، مما يؤكد أهمية دور المفكر الاستراتيجي في مجال العمليات الاستراتيجية.

### 3- المضامين الفكرية للقدرة المفكر الاستراتيجي:

توضح نتائج الجدول (3) أن إجابات أساتذة الجامعات تؤثر وزناً أعلى من الأهمية - وفق مقياس ليكرت - لكل من القدرات الأساسية التي يحتاجها المفكر الاستراتيجي أساساً في أداء نشاطاته الاستراتيجية، إذ بلغ للوسط العام لكل من.. للرؤية الاستراتيجية (3.86) درجة مقابل (3.30) درجة، للوزن الذي حددته إجابات القادة.. والتفكير الاستراتيجي (4.12) درجة مقابل (3.43) درجة.. والقرار الاستراتيجي (3.67) درجة مقابل (3.60) درجة تمثل إجابات للقادة.

وبشكل عام، يمكن القول أن هناك تركيزاً من قبل الأساتذة على ضرورة امتلاك المفكر الاستراتيجي بدرجة عالية للمتغيرات الفرعية التالية:

#### في مجال الرؤية الاستراتيجية:

- التمتع برؤية ذات أبعاد شمولية (المتوسط الموزون 4.73 درجة).
- تهيئة الوبائل المرتبطة باستكشاف المستقبل (المتوسط الموزون 4.27 درجة).
- امتلاكه للحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة (المتوسط الموزون 4.20 درجة).
- بينما أكدت إجابات القادة (المعلمين)، أهمية الرؤية ذات الأبعاد الشمولية للمفكر الاستراتيجي والتي يحدد من خلالها اتجاه الأعمال (بلغ المتوسط الموزون 4.43) وهي أكثر القدرات التي أكدت على أهميتها إجابات كل من الأساتذة والقادة في مجال الرؤية الاستراتيجية.

### في مجال التفكير الاستراتيجي:

حددت إجابات الأسئلة وزناً أعلى لكل من أبعاد التفكير الاستراتيجي :

- الحدس (المتوسط الموزون 4.73 درجة).
- التصور (المتوسط الموزون 4.66 درجة).
- الإدراك (المتوسط الموزون 4.02 درجة).
- ووزناً بدرجة عالية لقدرات التفكير الإبداعي
- للفطنة / الذكاء الطبيعي (المتوسط الموزون 4.29 درجة)
- مرونة التفكير (المتوسط الموزون 4.29 درجة)

ويلاحظ أن هذه النتائج تشير إلى تأكيد الأساتذة على ضرورة امتلاك المفكر الاستراتيجي لمؤهلات ذات علاقة بالموهبة والحص الفطري، إلى جانب أهمية المرونة في التفكير.. إذ توافقت إجابات الأساتذة والقادة في تحديد درجة عالية من الأهمية لهذه المقدرة، (بلغ المتوسط الموزون 4.29، 4.29 درجة) على التوالي، مما يعزز ضرورتها للمفكر الاستراتيجي.

### في مجال القرارات الاستراتيجية:

توضح نتائج الجدول (3) أيضاً، أن إجابات الأساتذة ميزت أهمية القدرة على تحديد توجهات المنظمة ونطاق أعمالها (بلغ المتوسط الموزون 4.20 درجة) وذلك ما يتوافق مع إجاباتهم السابقة بصدد أهمية قدرة المفكر الاستراتيجي على تحديد توجهات المنظمة في مجالي الرؤية والتفكير الاستراتيجي. كما أوضحت الإجابات أهمية التركيز على ضرورة امتلاك المفكر الاستراتيجي قدرة البحث على الفرص الجديدة واستغلال المتاحة (المتوسط الموزون 4.15 درجة). وبما يتناسب مع توجهات القادة كانت إجاباتهم تحدد وزناً عالياً لكل من متغيرات :

- مساهمة الاستراتيجي في صناعة الغايات العليا للمنظمة (المتوسط الموزون 4.24 درجة)
- دوره في للقيادة المنسقة والملتزمة نحو للغايات العليا (المتوسط الموزون 4.05 درجة)
- توفيره لمقومات حشد الإمكانيات (المتوسط الموزون 4.03 درجة)



جداول بالعرض

جدول ( 1 )  
أبعاد شخصية المفكر الاستراتيجي

الصفات الشخصية (الخصائص الشخصية)	أبعاد الشخصية		أبعاد الشخصية		الصفات الشخصية (الخصائص الشخصية)
	أ	ب	ج	د	
1 - الفترة الشخصية (سنوات الخدمة في مجال العمل)					
• أقل من 5 سنوات	-	-	-	-	
• (5) - أقل من (10)	10	%27	10	-	
• (10) - أقل من (15)	27	%29,8	11	%39	
• (15) سنة فأكثر	41	%52,6	16	%61	
2 - سنوات الخدمة في منصب قواعدي					
• أقل من 5 سنوات	6	%5,4	2	%59,8	
• (5) - أقل من (10)	35	%48,6	18	%41,5	
• (10) - أقل من (15)	24	%32,5	12	%29,2	
• (15) سنة فأكثر	13	%13,5	5	%19,5	
3 - الانحياز للرأي (الموقف الشخصي)					
• إجابي	1	%2,3	1	-	
• سلبي / محايد / غير متأكد	12	%18,9	7	%12,2	
• سلبي / متشكك	6	%16,2	6	-	
• متكرر	60	%62,2	23	%87,8	

• أ / التكرارات  
• ب / إجمالي عدد الأبعاد المستقلة (4) وإجمالي أبعاد القدرات الشخصية والأدوية (37) .

جدول (2)  
وزن والقيمة متغيرات الفئسة الشخصية ولقاء الهيئات الاستشرافية  
من وجهة نظر الأستاذة والدة في التطوير العلمي

المتوسط الموزون		المتغيرات		المتوسط الموزون		المتغيرات	
الدرجة	المتوسط	الدرجة	المتوسط	الدرجة	المتوسط	الدرجة	المتوسط
2.95	4.07	- لقاء الهيئات الاستشرافية		4.24	3.35	- لقاءات شخصية	
3.95	4.29	- تطوير وتنظيم العمل		3.27	4.07	- الاجتماعات واللقاءات	
3.30	3.34	- تنمية القدرات		2.11	3.29	- تطوير وتنظيم العمل	
3.54	4.32	- تطوير وتنظيم العمل		4.38	3.54	- تطوير وتنظيم العمل	
3.24	4.61	- تطوير وتنظيم العمل		2.19	2.85	- تطوير وتنظيم العمل	
2.51	3.59	- تطوير وتنظيم العمل		3.97	3.98	- تطوير وتنظيم العمل	
2.78	3.51	- تطوير وتنظيم العمل		2.65	3.27	- تطوير وتنظيم العمل	
4.24	3.98	- تطوير وتنظيم العمل		3.54	2.98	- تطوير وتنظيم العمل	
3.31	4.04	- تطوير وتنظيم العمل		3.18	3.53	- تطوير وتنظيم العمل	
2.252	.0971	S		2.637	.2782	std. Deviation	
2.402		T		3.48		t	
13.109		df		10.098		df	
.026		sig		.735		* Sig. (2-tailed)	

\* اعتمدت قيمة APLA مستوى معنوية (0.05 =  $\alpha$ )

جملہ ( 3 )

يوضح ذلك وأهمية اللغات الأساسية للمعلم المتدرب من وجهة نظر الأساتذة والعاد في التعليم العالي

[illegible]

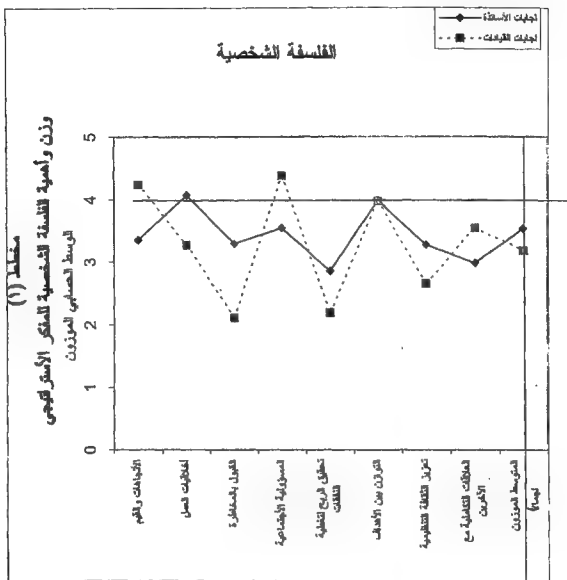
#### 4- نتائج المختبر الإحصائي (t test):

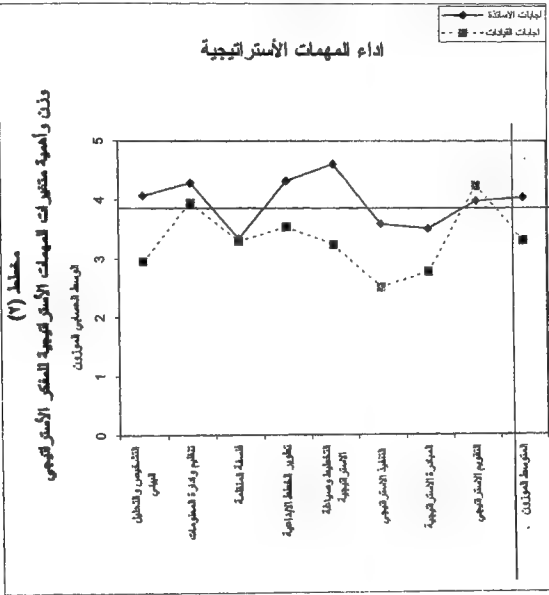
لاختبار فرضية البحث وللتحري عن مدى وجود اختلاف بين إجابات الأساتذة والقادة في تحديد مستوى ودرجة أهمية موصفات المفكر الاستراتيجي، تم قياس النتائج العامة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .. وتظهر نتائج الجدولين (2، 3) ما يأتي :

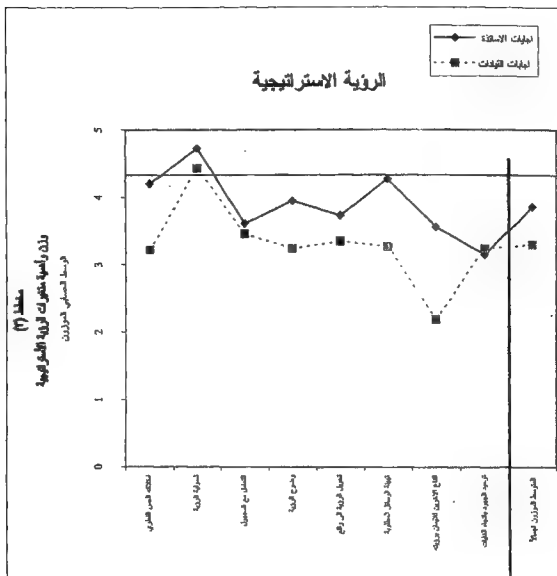
4-1- قبول فرضية البحث ( $H_0$ ) فيما يخص متغيرات (الفلسفة للشخصية) ومتغيرات (القرار الاستراتيجي)، حيث تشير للنتائج إلى عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة في التعليم العالي، وبلغت قيمة (t) (0.348 ، 0.389) لكل منهما على التوالي بمستوى معنوية 0.777، 0.735 وهي أعلى من قيمة  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى توافق تلك الإجابات في تأثير موصفات المفكر الاستراتيجي التي يتضمنها هذين المتغيرين.

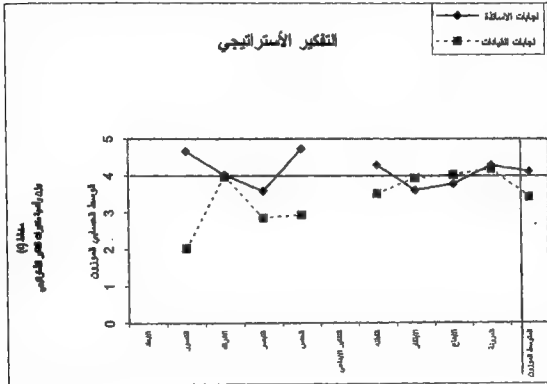
4-2- قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) فيما يخص متغيرات (أداء المهمات الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي)، إذ بلغت قيمة (t) لكل منهم (2.212، 2.1752.502) على التوالي بمستوى معنوية (0.048، 0.048، 0.026) وهي أقل قيمة من  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى وجود فروقات معنوية واختلاف في وجهات نظر الأساتذة والقادة بشأن هذه المتغيرات وإن كانت بدرجات محدودة، حيث تقاربت مستويات المعنوية لمتغيرات الرؤية والتفكير الاستراتيجي من (0.05) ومن المحتمل أن تعود أسباب التفاوت للمحدود إلى تأثير كل من الأساتذة والقادة بطبيعة العمل والواجبات التي يمارسونها.

وبشكل عام توضح النتائج إجمالاً وجود توافق نسبي في الإجابات بصدد متغيرات البحث مما يجعل بالإمكان اعتماد الموصفات التي تم تحديدها في ضوء نتائج المتوسطات الموزونة، وكما توضحه المخططات (1) - (5) التي تظهر أهمية الموصفات التي أعطتها إجابات الأساتذة والقادة وزناً أعلى من بين الموصفات (القدرات) العامة للمفكر الاستراتيجي.













#### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

##### 1- الاستنتاجات:

- أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من الموصفات والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للمفكر الاستراتيجي في المنظمة.
- تبين من نتائج تحليل إجابات الأساتذة والقادة في التطعيم العالي أن هناك أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي بالاستناد إلى سنوات الخبرة في مجال العمل ولتحصيل العلمي المناسب.
- أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الموزونة للإجابات، وجود توافق نسبي في تحديد موصفات (كدرات معينة) .. يمكن اعتبارها عوامل ومتغيرات أساسية في تشخيص "من هو المفكر الاستراتيجي" وتوضح المخططات التي جرى عرضها في البحث وزن وأهمية هذه الموصفات.
- أوضحت نتائج الاختبار الإحصائي (t test) بشأن المتغيرات الأساسية للبحث عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة فيما يخص متغيرات (الفلسفة الشخصية والقرار الاستراتيجي)، بينما كان هناك اختلاف وتفاوت نسبي محدود بين الإجابات لكل من متغيرات (إداء المهمات الاستراتيجية، الرؤية، التفكير الاستراتيجي) والتي قد تعود أسبابها إلى تأثير الفئتين (الأساتذة والقادة) بواقع حال وطبيعة النشاط الذي يمارسه كل منهما.
- يعتقد الباحث - قدر تعلق الأمر بنتائج البحث - أن المكتبة العراقية والعربية لا تزال بحاجة إلى دراسات وأبحاث ذات علاقة بترميخ مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية ودور المفكر الاستراتيجي في تحقيق " الريادة والتفوق " لمنظماتنا.

## 2- التوصيات:

إن طبيعة الظروف والتغيرات التي تواجه منظمات اليوم.. تستدعي ضرورة التوصية بتنمية قدرات القادة والمديرين في مجال فهم، كيف يمكن للتفكير استراتيجياً... وما هي سبل إدارة وتوجيه إمكانات المنظمة في تحقيق غاياتها حاضراً ومستقبلاً.. وفي ضوء نتائج البحث، نوصي بما يأتي :

أ- ضرورة تفهم الإدارات العليا طبيعة ومستوى أهمية كل من القدرات التي ينبغي أن يمتلكها المفكر الاستراتيجي.

ب- تركيز اهتمام المنظمات في مجال تشخيص قدرات (الأفراد) من بين مجاميع المدراء والأشخاص المؤهلين لشغل مراكز وظيفية ذات علاقة بتوجهات المنظمة واستراتيجياتها.

ج- التأكيد على أهمية القيم العامة وأخلاقيات العمل ضمن مواصفات الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي ذات العلاقة بتعزيز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع.

د- ترسيخ المضامين الفكرية لقدرات المفكر الاستراتيجي وتهيئة برامج متوقعة ذات مستوى متقدم لاختبار قابلية المديرين في مجال الرؤية الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ ومتابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية.

هـ- تأثير نتائج البحث الحالي.. تساؤلات جديدة مرتبطة بتشخيص قدرات المفكر الاستراتيجي في منظماتنا، مما يتطلب :

- العمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات الاستراتيجيين على المستوى التنظيمي.

- اعتماد الوسائل المناسبة وسبل التخطيط العلمي المدروس في تهيئة القادة المفكرين وضمان الاستمرارية في توفير البدائل لتغطية احتياجات المستقبل.

- إثارة انتباه الإدارات العليا حول أهمية وضع سياقات وخطط شاملة لتعزيز جانبي الخبرة العملية والتراكم المعرفي للأفراد (المديرين) والقيادات.. بما يتيح فرص التعامل مع متطلبات المستقبل بمنظور استراتيجي.
- إثارة انتباه الباحثين نحو إجراء مزيد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بـ (دور المدير.. المفكر.. القائد الاستراتيجي) في مواجهة التحديات المعاصرة انسجاماً مع التطور الحاصل في إدارة المنظمات إقليمياً وعالمياً، ويمكن في هذا المجال اقتراح عناوين واتجاهات البحوث المستقبلية التالية:
- أثر الصفات الوراثية والخبرة العملية في تكوين وإعداد المفكر الاستراتيجي.
- تكامل مواصفات المدير والقائد والمفكر الاستراتيجي في خدمة الأهداف التنظيمية.
- مواصفات للمفكر الاستراتيجي وإدارة للمعرفة.
- أسس إعداد برامج تنمية قدرات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

## المراجع

أولاً : الكتب

- 1 Certo, S.C; Peter j. p ; and Ottensmeyer. *The strategic maltreatment Process*. U.S.A. 3rd. ed., Richard D., IRWIN, INC, 1995.
- 2 Daft, R.L. *Organization Theory and Design*. Minnesota :4 th. ed., West pub Co., st. paul 1992.
- 3 - Daft, R.L. *Organization Theory and Design*. USA 7<sup>th</sup> ed., South Western College pub., 2001.
- 4 David, fred R. *Strategic Management: Concepts & Cases*. New Jersey, 8<sup>th</sup>.ed., prentice Hall Inc., 2001.
- 5 Hitt, Michael.A., Ireland, R.D.,& Hoskisson, RE *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*. 4<sup>th</sup>.ed. South Western College pub., 2001.
- 6 Hunger, D. & Wheelen Thomas L. *Strategic Management*. 6<sup>TH</sup>.ed, Addison-Wesley: Longman Inc., 1998.
- 7 Johnson, G., & scholes,K. *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Europe: 4<sup>th</sup>.ed. prentice Hall inc.,1997.
- 8 Jones, G.R. *Organizational theory: Text and Cases*. Addison Wesley, pub., 1995.
- 9 Macmillan H. ;Tampoe,M. *Strategic Management: Process, Content and Implementation*. New York: Oxford university press, 2000.
- 10- Miller, A., Dess, G.G. *Strategic Management*. U.S.A. 2 nd .ed. McGraw Hill Co., inc,1996.
- 11- Mintzberg H. and Quinn. j.b. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3<sup>rd</sup>. ed. prentice hall, 1996.

- 12- Mintzberg H. & Qinn,J.B. and Ghoshal, S. *The Strategy Process*. London: European ED., prentice Hall, 1998.
- 13- Oldcorn, R., Parker D. *The Strategic Investment Decision: Evaluating Opportunities in Dynamic Markets*. London: Pitman Pub., 1996.
- 14- Pitts, R. A., Lei. D. *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. U.S.A: West pub., Co. 1996.
- 15- Quinn, j. b. *Strategies for Change*. Home wood Richard D., Irwin, 1980.
- 16- Thompson, john L. *Strategic Management: Awareness and Change*. 3<sup>rd</sup>.ed., International Thomson pup, 1999.
- 17- Wit, Bob de Meyer R., and Heugens p. *Strategy: Process, Content, Context*. 2<sup>nd</sup>.ed. International Thomson business press, 2000.
- 18- Wright p., Pringle, C.D., Kroll, M.T., and Pranell.j. A. *Strategic Management: Text & Cases*. U.S.A. 2<sup>nd</sup>. ed., Allyn & Bacon, 1994.

#### ثانياً: الدوريات

1. Burgelman Robert.A. A Model of the Interaction of Strategic Behavior: Corporate Context & the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 8, No.1, 1983.
2. Green R; and Hinings, GR. Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal*, No.36, 1993.
3. Heracleous loizos. Strategic Thinking or Strategic Planning?. *Long Range Planning*, Vol. 31, No.3, 1998.
4. Hinterhuber, Hans H., and Popp Wolfgang. Are you a Strategist or Just a Manager? *Harvard Business Review*, January- February, 1992.

5. Laguinto, Anthony L., & fredrickson, james W. Top Management Team Agreement About the Strategic Decision Process. *Strategic Management Journal*, vol.18, 1997.
6. larwood, I., falbe C.M., Kriger, M.Pand Miesing p. *Academy of Management journal*, Vol. 38, No.3, 1995.
7. Mintzberg, H. The Strategy Concept: Five ps for Strategy. *Management Review*, Vol. 30, No.1, 1987.
8. Morris, T. Management Up-Date: Strategy & Organization. *Journal of General Management*. Vol. 12, No. 3, 1987.
9. Nutt Paul C. How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. *Management Science*. Vol. 44 ,No. 8, August,1988.
10. Porter, Michele M. What is Strategy. *Harvard Business Review*. Noveber December, 1996.

#### ثالثاً: وثائق المؤتمرات والتقارير

- الخفاجي، نعمة عباس وعادل هادي البغدادي. ملامح الشخصية الاستراتيجية للمفكر: منظور معرفي. بغداد، المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها 6 - 7 تشرين الثاني 2001.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. محاضرات لطلبة كتوراه إدارة الأعمال في الإدارة الاستراتيجية. بغداد: جامعة بغداد، 1997.

## الملاحق

### ملحق (1)

السادة المسؤولين... الأساتذة الأفاضل...

تحية طيبة وسلام

للتطور الكبير والتغيرات المستمرة التي تشهدها حياتنا المعاصرة، انعكاسات وتأثيرات على مجمل النشاطات الفردية والجماعية في المنظمة (الشركة). ومن ذلك برزت أهمية دراسة وتشخيص دور المدير، القائد الإداري... والاستراتيجي، وبناء على ما تقدم، جرت بعض المحاولات لتحديد مفهوم "الاستراتيجي" أو تحديد ملامح شخصيته. تتضمن استمارة الاستقصاء الحالية، مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بخصائص ومواصفات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة. نأمل مساهمتكم في تأشير طبيعة المواصفات (للتقدرات) التي ينبغي توفرها في من يمكن وصفه بالمفكر الاستراتيجي. شاكرين تعاونكم معنا.... رجين تثبيت المعلومات التالية بشأنكم.

للمنصب الوظيفي (اللقب العلمي) / سنوات الخدمة (إجمالاً) /

الباحث / الدكتور صلاح عبد القادر النسيبي

عميد المعهد التقني / بابل - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### أولاً: المواصفات الشخصية

1 - ما هي برؤيك الخصائص الشخصية للمدير التي تساعد في وصفه بالاستراتيجي.

أ - الخبرة الشخصية (سنوات الخدمة في مجال العمل)

- أقل من (5) سنوات.

- (5) سنوات - أقل من (10) سنوات.

- (10) سنوات - أقل من (15) سنة.

- (15) سنة فأكثر.

ب - سنوات الخدمة في منصب قيادي (مدير - رئيس قسم فأعلى)

- أقل من (5) سنوات - (5) سنوات - أقل من (10) سنوات.

- (10) سنوات - أقل من (15) سنة - (15) سنة فأكثر.

ج - للحصول للدراسي (المؤهل العلمي)

- إعدادية - دبلوم فني / بكالوريوس.

- دبلوم عالي / ماجستير. - دكتوراه.



إعط وزناً لكل من المواصفات التي تعتقد بأهمية توفرها للاستراتيجية (ضع إشارة في المكان المناسب)					2- من المهم أن تكون الاستراتيجية " فلسفة شخصية " تستند إلى...
مستوى الأهمية					
لا أهمية لها (1)	درجة قليلة (2)	إلى حد ما (3)	درجة كبيرة (4)	درجة كبيرة جداً (5)	
					- الاتجاهات والقيم الشخصية
					- للتأكيد على أخلاقيات العمل
					- الرضا والقبول بالمخاطرة
					- الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية
					- تحقيق ربح كاف لتغطية نفقات المستقبل
					- إحداث التوازن بين الأهداف قصيرة الأمد والأهداف بعيدة الأمد.
					- تمثيل الثقافات العامة للتوافق مع أو إغناء الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة)
					- بناء علاقات تكاملية مع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة

### مستوى الأهمية

لا أهمية لها (1)	درجة قليلة (2)	إلى حد ما (3)	درجة كبيرة (4)	درجة كبيرة جداً (5)	3- يركز دور الاستراتيجي في إقاء الهيئات الاستراتيجية التالية...
					- تشخيص وتحليل محيطات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية
					- تنظيم وإدارة المعلومات الاستراتيجية
					- الإيمان بأهمية المنظمة وأهدافها وترسيخها
					- تطوير خطط العمل الإدارية
					- المشاركة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية
					- الالتزام على تنفيذ استراتيجيات المنظمة
					- اعتماد المدير الاستراتيجية تحقيقاً للنزاهة الشخصية
					- التزم الاستراتيجيات والأداء المنظم

ثانياً : القدرات الأساسية للمفكر الاستراتيجي

إعط وزنًا لكل من الموصفات التي تعتقد بأهمية توفرها للاستراتيجي					1- الرؤية
ضع إشارة في المكان المناسب					
مستوى الأهمية					
لا أهمية لها (1)	درجة قليلة (2)	إلى حد ما (3)	بدرجة كبيرة (4)	بدرجة كبيرة جداً (5)	
					- امتلاكه للحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة
					- يتمتع برؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال.
					- له القدرة على التعامل مع المجهول (ماهو غير قابل للتنبؤ به أو ما هو غير قابل للتعرف عليه)
					- رواء الاستراتيجية بصدد مستقبل المنظمة واضحة وحاسمة
					- يمكنه تحويل الرؤية إلى واقع ممكن للتطبيق في ضمن رسالة المنظمة وأهدافها
					- يقوم بتهيئة الوسائل المرتبطة باكتشاف مستقبل المنظمة
					- يمتلك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيته الاستراتيجية
					- يستعمل رؤيته في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا.

2-التفكير الاستراتيجي

مستوى الأهمية

لا أهمية لها (1)	درجة قليلة (2)	إلى حد ما (3)	درجة كبيرة (4)	درجة كبيرة جداً (5)	أ- مدى توفر أبعاد التفكير الاستراتيجي
					- التصور (إمائني على التفكير + معطيات معينه)
					- الإدراك (تحليل وفهم المعلومات والحقائق المطلوبة)
					- التمييز (تحخيص وتنقيح الظواهر)
					- الحس (توجيه الذاهن واكتشاف علاقات جديدة وتنتاج يسترشد بها في المستقبل)

### مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة

ب - مدى امتلاكه لقدرات التفكير الإبداعي	درجة كبيرة جداً (5)	درجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	درجة قليلة (2)	لا أهمية لها (1)
- الفطنة / الذكاء الطبيعي (التعلم واكتساب المعرفة)					
الابتكار / الخلق (توليد معارف أو طرق جديدة لحل المشكلات القائمة)					
- الإبداع (التوصل إلى علاقات أو حلول أو أنماط جديدة غير مطروقة سابقاً)					
- المرونة (صق التفكير وتعدد مسلكه وملمحيه)					

### 3- القرار الاستراتيجي

أ - مساهمات في صناعة القرار الاستراتيجي	مستوى الأهمية				
	درجة كبيرة جداً (5)	درجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	درجة قليلة (2)	لا أهمية لها (1)
- صياغة الغايات العليا للمنظمة					
- تحديد توجهات المنظمة ونطاق (مجال) أعمالها (نشاطاتها)					
- بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة					
- البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة					

ب - مقومات لنجاح القرار الاستراتيجي	مستوى الأهمية				
	درجة كبيرة جداً (5)	درجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	درجة قليلة (2)	لا أهمية لها (1)
- التفكير في مجرى الأحداث للحصول على المكاسب					
- حشد الإمكانيات في الزمان والمكان للمنافسين					
- اللبثية (تقديم الخطط البارة) لتحقيق التفوق					
- القيادة المنسقة والممنولة والمليمة نحو الغايات					

ملحق (2)

- 1 - محظفة الاسئلة العشرة التي وضعها (92 Hintor Huber & Poop) في دراستها (ARE YOU A Strategist Or Just A Manager) بهدف تحديد ابعاد شخصية الاستراتيجي بالاستناد إلى فهم المدير لذاته ووظيفته...
  - هل أملك رؤية الريادي ؟
  - هل أملك فلسفة كلية (شاملة) ؟
  - هل أملك ميزة تنافسية ؟
  - هل يستخدم العاملين في دائرتي قدرتهم في العمل الوظيفي لصالح الشركة (المنظمة)؟
  - هل ساهمت في بناء تنظيم ينفذ رؤيتي ؟ هل يشترك مديرو الخط في التخطيط الاستراتيجي ؟
  - هل تتسمج للثقافة العامة (ثقافة الشركة) مع الاستراتيجيات ؟
  - هل أساهم في تحديد الاتجاهات وتبني مدخل جديدة ؟
  - هل أنا محظوظ في حياتي إلى حد ما ؟
  - هل أملك مساهمات في مجال تطوير المجتمع وتطوير الذات.
- 2 - ملامح شخصية الاستراتيجي وفق منظور معرفي دراسة (نعمة الخفاجي وعادل البغدادى، 2001)
  - الإيمان بالتعامل مع المستقبل اخطاراً وفرصاً، غموضاً وفجائية.
  - مرونة للتفكير الاستراتيجي وحمقه وتعدد مناحيه ووسائله.
  - اعتماد للنظرة وللتصور متعدد الأبعاد حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقفاً.
  - شخصية حاملة متفاعلة تملك إرادة الخير.
  - اعتماد للذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الاستراتيجية.
  - تصميم الخيارات الاستراتيجية في ضوء موازنة الحقائق مع نتائج الحس والخيال والابداع الاستراتيجي.
  - البحث عن البقاء والنجاح وتحقيق مستويات أداء استراتيجي متميز.
  - استخدام موارد المنظمة للملموسة وغير الملموسة بلوغ موقفاً قيادياً أومتحدياً لا تلبساً.
  - يستمد قوة الاستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئية المعلنة والمختبئة.
  - يؤمن بتحقيق الوعي الاستراتيجي مسترشداً بثقافة المنظمة ومناسبيها.
  - التغيير الاستراتيجي أدقته في تحقيق الموازنة بين التحديات والميزة الاستراتيجية.
  - يرجح مصالح المنظمة الاستراتيجية وينجح في قيادة التحالفات والائتلافات.
  - يستفيد من معطيات ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الاستراتيجية.
  - يرجح بناء المحظفة الاستراتيجية على أسلوب تنوع الخيارات والتعامل مع الإخطار لتعظيم العوائد وتخفيض الكلف.
  - يرصد للتوجه والممارس الاستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعلاً واستراتيجية.

## **The Specifications of a Strategic Thinker in an Organization**

**Asst. Prof. Salah Abdul Kader Al-**

Dean of Technical Institute Babylon - Iraq

### **ABSTRACT**

This research deals with a subject concentrates on limiting the specifications and the abilities of (The strategic thinker) in the org and the ethicals have indicated several attempts which aimed to groupe the reality and the nature of the abilities which should be available in the leader . The thinker the strategic , but these attempts in spite of their rarity were distinguished by the prevail of theoritical and expressive frames of these specifications and abilities , according to the ideological conversations and indications which are related to the strategic personality . The research depends on choosing collections of specifications and abilities which represent the scientific references and sources that were available to the researcher concerning this subject , an intentional specimen has been chosen which contains a number of Iraqi Universities professors and in return a group of administrative and scientific leaderships in the higher education participated in limiting precedences of all the specifications which the investigation form contains which is prepared for this purpose . The results of the research has concentrated on highlighting the weight and the importance of special specifications of the strategic thinker which may provide the first step towards the approval of using methods for developing and enhancing his abilities in the future and his role in carrying out the strategic tasks and achieving higher purposes to the organization .

دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية  
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان  
م.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برتقا محاضرة  
البريد الإلكتروني: [ICS99@qto.net.om](mailto:ICS99@qto.net.om) - فاكس: ١٠٠٠٦٦  
تليفون: ٦٠٢٣٨٦/١٩٩٠٠٨/٦٠٢٢٥٢

## أهداف الدورة

- ١٠ أن يكون الفصل السادس ذا علاقة وثيقة ببقية الأجزاء.
- ١١ أن تكون المادة العلمية أسيرة ولم يسبق نشرها من قبل أو نكادها في أية جهة أخرى.
- ١٢ أن تكون المادة العلمية مطبوعة (الصلب) ورقية بها أقلامه الفرواح المستعملة، والصلبان المطبوعة، والمستمرات الاستقصاء للدراسات الميدانية، ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- ١٣ تخضع الأعمال العلمية للتصميم الفني ويحل لبيئة التحرير أعمال بعض التغييرات الضرورية على الأعمال المطبوعة الصادرة للنشر.
- ١٤ أن تعتمد الأعمال العلمية المتعارف عليها في أدها ونسبتها العلمية الفنية وتوافق الفرواح والمصادر وتكون الفرواح حذرة.
- ١٥ تصرف مثلاً: في البحث عن حيوات والدراسات والصلابات المتكثرة سبع سنين من العدد، كما يحصل مدعو للتقرير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد لأي من الفرواح.

- ♦ نشر الفكر الإداري، وتكميم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والوطني.
- ♦ توطيد الصلات الطوعية بين المعهد والمؤسسات العلمية والمثالية، والتمهيدية لدفع البذلقة وخلقها.
- ♦ تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري؛ وتحسين نتائجها على التخصصيين والمهتمين من الأئمة والمؤتمنين.
- ♦ المساهمة في دراسات كط ورش وجارات تنتمي للإدارة بطلقة علم، وتوطيد الدعاء على القضايا والحقول المعاصرة علماً على دفع هذه التجربة والتصرف بها.

عزيزي القارئ ..

\* تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

### قسم الاشتراك

**الاشتراك السنوي**

- \* للأفراد: ٨ ريالات عُمانية.
- \* للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالاً عُمانياً.

الاسم:

### العنوان:

## دور المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري

### بقطاع التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية في مصر

د. محمد زيدان إبراهيم (\*)

د. محمد عبد الفتاح إبراهيم (\*\*)

#### ملخص:

تعتمد الجامعات الحكومية في مصر عند تمويل مشروعاتها الاستثمارية على ما تخصصه الدولة لها من الاعتمادات المالية المدرجة بالخطط العامة والموازنة العامة للدولة والتمولة من بنك الاستثمار القومي، فالتعليم الجامعي كغيره من وحدات القطاع الحكومي يتم الترخيص له سنوياً بمجموعة من الأموال المخصصة لتمويل أنشطته الجارية والاستثمارية بعيداً عما تقدمه هذه الوحدات من معلومات محاسبية. وبناء على ذلك فإن الأمر يستدعي ضرورة تقييم نتائج الإنفاق على هذه الأنشطة وبخاصة النشاط الاستثماري وبشكل دوري حتى يتسنى الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات الذي بلغ ما يقرب من 3.5 مليار جنيه خلال الفترة من 92/91 - 99/2000.

وبالرغم من ضخامة حجم الإنفاق على المشروعات الاستثمارية الجامعية إلا أنه لا يتم الحكم الموضوعي على كفاءة هذا الإنفاق نظراً للاقتصار على مجموعة من النماذج والأساليب والمؤشرات المالية التقليدية غير الفعالة عند إجراء التقييم اللازم للإنفاق، فضلاً عن عدم إهتمام الجهات المنوط بها تقييم نتائج ذلك الإنفاق بمجموعة من المؤشرات المحاسبية المبنية على نظام معلومات محاسبي فعال.

لذلك يستهدف هذا البحث إجراء التقييم المحاسبي اللازم لحجم ونتائج الإنفاق الاستثماري الجامعي خلال الفترة المشار إليها وذلك من خلال إستخدام المعلومات المحاسبية بالاعتماد على

(\*) أستاذ مساعد بقسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة المنوفية .

(\*\*) مدرس بقسم المحاسبة، كلية التجارة - جامعة المنوفية.

مجموعة من المؤشرات المحاسبية كمداخلات أساسية لبناء نموذج مناسب للحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

ولتحقيق هدف البحث قام الباحثان بتحليل وتقييم العديد من الدراسات السابقة في مجال استخدام المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة المشروعات الاستثمارية الجامعية وذلك لتحديد موقع البحث من هذه الدراسة تمهيداً لصياغة مجموعة من الفروض التي عند اختبارها إحصائياً يمكن إعطاء مجموعة من الدلالات القادرة على تفسير مدى كفاءة الإنفاق على تلك المشروعات.

وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من التقارير الدورية الصادرة عن وزارتي التعليم العالي والمالية خلال الفترة من 92/92 - 2000/99. وقد اعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تفاوت واختلاف في قوة واتجاه معاملات الارتباط سواء بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية وبين الخطط التعليمية أو بين حجم الإنفاق الاستثماري المعتمد والحقق وبين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس. سوء تخطيط البرامج الاستثمارية بالجامعات كما فسرة التباين في الأموال المعطلة الخاصة بهذه البرامج بين الجامعات الحكومية. وضعف اعتماد الجامعات الحكومية على المؤشرات المبنية على المعلومات المحاسبية في تخطيط وتقييم مصادر التمويل اللازم لتمويل برامجها الاستثمارية.

وقد انتهى الباحثان إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المبنية على المعلومات المحاسبية الكافية بالجامعات الحكومية وذلك عند تخطيط الإنفاق على المشروعات الاستثمارية الجامعية. وأيضاً عند الحكم على كفاءته، كذلك ضرورة تنويع هيكل تمويل هذه المشروعات في ضوء الاعتماد على المزج بين التمويل الذاتي والخارجي، فضلاً عن ضرورة إجراء الدراسات اللازمة لخصخصة بعض الجامعات في مصر وتبني مجموعة من الآليات المستحدثة لزيادة فاعلية قرارات تخطيط وتقييم الإنفاق الاستثماري بهذه الجامعات ومن منظور محاسبي.



## مقدمة:

تقوم الجامعات الحكومية في مصر والتي يبلغ عددها اثني عشر جامعة بتأدية الأنشطة التعليمية والبحثية والبيئية وذلك بهدف تنمية الموارد البشرية اللازمة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع معدلات النمو الاقتصادي. ولتنفيذ هذه الأنشطة يتم تمويلها اعتماداً على ما تدرجه وتخصصه للدولة بالخطة والموازنة العامة من اعتمادات مالية.

وقد بلغ حجم الإنفاق على تلك الأنشطة ما يقرب من 33.2 مليار جنيه خلال الفترة من 92/91 - 2000/99 يخص النشاط الاستثماري منها ما يقرب من 3.5 مليار جنيه (وزارة التعليم، 2000/99) ويتم تمويل معظم هذا الإنفاق بشكل دوري من بنك الاستثمار القومي في صورة قروض محلية.

وتسعى الدولة إلى العمل على تحقيق أكبر عائد ممكن على الإنفاق الاستثماري المخصص لهذه الجامعات بشكل يحقق التناصب بين ما يتم إنفاقه وما تحققه هذه الاستثمارات من عائد اقتصادي واجتماعي (وزارة المالية، 2001/2000).

وعلى الرغم من أهمية تحقيق الهدف التي تسعى إليه الدولة كمدخل لتقييم كفاءة هذا الإنفاق، إلا أن ما يتم حالياً هو الاعتماد على مجموعة من النماذج والأساليب والمؤشرات المالية التقليدية التي تعجز عن قياس العائد الاقتصادي والاجتماعي المرغوب من قبل الدولة.

وفي ضوء ذلك يسعى هذا البحث إلى توفير مجموعة من الدلالات لحسم مجموعة التساؤلات التي ارنكز البحث على معالجتها وتناولها، وتتلخص هذه التساؤلات فيما يلي:

- 1 هل هناك علاقة بين تمويل الإنفاق الاستثماري بهذه الجامعات وبين فعالية الخطط التعليمية ؟
- 2 هل هناك علاقة بين الإنفاق الاستثماري بهذه الجامعات وبين الخدمات المقدمة للطلاب ؟

- 3 هل هناك تباين في الإنفاق على الخدمات الطلابية بين الجامعات الحكومية ؟
- 4 ما مدى منفعة المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية.

وتكرّر الإجابة على هذه التساؤلات في إطار منفعة المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري في الجامعات الحكومية في مصر خلال الفترة من 96/95 - 95/99 باستخدام بيانات الإنفاق الاستثماري خلال الفترة من 93/92 - 95/94 . وفي ضوء ما سبق سوف تضم مقدمة الدراسة مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وحدوده ومبررات الحاجة إلى الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

#### أ مشكلة البحث وأهدافه:

تتولى معظم الدول النامية مسؤولية إقامة الجزء الأكبر من مشروعات الاستثمار في التعليم الجامعي التي تعمل على تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والبيئية، والتي تساهم في رفع المستوى الفكري. والمعنوي للطلاب دون السعي إلى تحقيق أرباح من وراء ذلك نتيجة تقديم هذه الخدمات بالمجان أو بمقابل لا يعكس التكلفة الحقيقية لإنتاجها على الرغم من أن منافع هذه المشروعات تؤول إلى كلفة الطلاب بطريقة غير تكافؤية وبكميات متساوية (Richard & Peggy, 1976).

ويتم تمويل مشروعات للتعليم الجامعي الحكومي في مصر بما تخصصه الدولة من استثمارات بالموازنة العامة بلغت ما يقرب من 3.5 مليار جنيه خلال الفترة من 92/91 - 2000/99 (وزارة التعليم، 2000/99) وقد بلغ المنصرف الفعلي على هذه المشروعات بالجامعات الحكومية في مصر ما قدره 849.9 مليون جنيه سنة 1999/98 (وزارة المالية، 1999/98).

وبالرغم من ضخامة حجم الإنفاق على المشروعات الاستثمارية الجامعية إلا أنه لا يتم الحكم على كفاءتها بدقة نظراً لصعوبة قياس تكلفته مدخلاته بصورة حقيقية، فضلاً عما

يكتنف مخرجاته من صعوبات نتيجة تضمين العوائد المتوقعة من مشروعاته قدر غير كمي وغير اقتصادي (Naseer, 1992)، هذا بالإضافة إلى عدم وجود مؤشرات محاسبية دقيقة صالحة للحكم على كفاءة الإنفاق على هذه المشروعات (Beter & Rossi, 1980) حيث تقتصر حالياً عملية تقييم كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي في مصر على مجموعة من النماذج والأساليب والمؤشرات المالية التقليدية غير الفعالة، دون الاهتمام باستخدام مجموعة من المؤشرات المحاسبية المبينة على نظام معلومات محاسبي فعال بالجامعات في الحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

وقد كشفت إحدى الدراسات عن قطاع التعليم الجامعي مدي ضخامة المشكلة (المجالس القومية المتخصصة، 1996 ; Shattov, 1995 ) حيث تبين على سبيل المثال أن هناك صعوبة بالغة في إجراء الحكم الموضوعي على مدي كفاءة الإنفاق على الاستثمار في التعليم الجامعي بسبب ضعف كفاءة مخرجاته وعدم الموائمة بين مخرجاته وبين احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدول النامية ومنها مصر، فضلاً عن ارتفاع تكلفة التعليم الجامعي بهذه الدول وارتفاع معدلات البطالة بين خريجيه، هذا بالإضافة إلى ندرة التخصصات التي تتطلبها مشروعات التنمية وعدم مواءمة التخصصات الحالية للتطور التكنولوجي السريع.

ومما يؤكد على ذلك ما كشفت عنه دراسات كثيرة (Schultz, 1961 ; Ward, 1995, Bettie, 1995; Linke, 1970; Miller, 1969, فرغلي، 1997، حيث أشارت تلك الدراسات إلى ضرورة البحث عن أدوات موضوعية لقياس تكلفة وعائد التعليم الجامعي كمدخل للحكم على إنتاجية نفقاته وترشيدها نظراً لأن هذا التعليم يمثل استثماراً حقيقياً ذو عوائد اقتصادية واجتماعية مقابل استخدامه لقدر كبير من الموارد المالية.

ولما كانت المؤشرات المحاسبية تعتبر من أهم الأدوات الموضوعية التي نالت اهتماماً متزايداً من جانب المحاسبين والاقتصاديين والإداريين نظراً لقدرتها على إجراء التحليل المحاسبي للآثار لحجم ونتائج الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي، فضلاً

عن قدرتها على بناء نماذج مناسبة للحكم على إنتاجية وكفاءة هذا الإنفاق (Adolf, 1985; Toussig & Shaw, 1983) فإن هدف هذا البحث السعي إلى توضيح المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير المحاسبية المنشورة بالجهات المسؤولة عن التعليم الجامعي وذلك في الحكم على كفاءة وفعالية هذا الإنفاق اعتماداً على مجموعة من المؤشرات الفعالة كمداخل أساسية لبناء نموذج مناسب للحكم على إنتاجيته.

ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تقسيم البحث إلى خمسة أقسام، خصص القسم الأول لعرض المقدمة التي تناولت مشكلة البحث وأهدافه، أما القسم الثاني فقد تناول الدراسات السابقة ونتائجها، بينما تناول القسم الثالث منهجية البحث، وخصص القسم الرابع لتحليل نتائج البحث، وانتهى القسم الخامس إلى عرض خلاصة البحث وتوصياته.

#### ب أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية والتطبيقية التي يقدمها كما يلي:

- 1 إمداد الدولة ممثلة في قطاع التعليم الجامعي بمجموعة من المؤشرات المحاسبية المناسبة للحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بهذا القطاع والقدرة على ترشيد قراراتها الاستثمارية مستقبلاً.
- 2 يعتبر هذا البحث إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بتقييم كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بالجامعات، والتي اقتصر معظمها على قياس تكلفة العملية التعليمية بدلالة المستفيدين من الخدمة دون الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المناسبة للحكم على إنتاجية هذه التكلفة من منظور محاسبي.
- 3 يعتبر هذا البحث مفيذاً في اختبار منفعة المعلومات المحاسبية المعروضة بتقارير الأجهزة الحكومية المسؤولة عن قطاع التعليم الجامعي، وذلك في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية.
- 4 يعتبر هذا البحث الركيزة الأساسية لإعادة هيكلة الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي لخدمة قرارات التنمية الاجتماعية على وجه الخصوص.

### ج حدود للبحث:

يقتصر هذا البحث على استخدام المؤشرات المحاسبية في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية لستناداً إلى الإنفاق الفعلي على الخدمات التعليمية المختلفة وأيضاً على مخرجات العملية التعليمية في صورة أعداد الخريجين بهذه الجامعات التي بلغ عددها 12 جامعة، وذلك خلال الفترة الزمنية من 93/92 - 2000/99 تحقيقاً لأغراض البحث، وهناك محدّدات أخرى هي:

- 1 توصيف وتحديد مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية التي من أهمها معدل الأموال المعطلة، معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق، معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري للمحقق، ومعدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري للمحقق. وذلك لتحليل نتائج البحث، واختبار مدى صحة فرضياته.
- 2 الاعتماد على توظيف المؤشرات المحاسبية السابقة في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي، وذلك من خلال ربط مجموعات هذا الإنفاق ومصادر تمويلها بمخرجات العملية التعليمية في صورة خدمات طلابية مختلفة.
- 3 الاعتماد على توظيف المؤشرات المحاسبية السابقة في الحكم على إنتاجية الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي الحكومي، وذلك من خلال مدى للتوافق بين كل من أعداد الطلاب المقيدين والخريجين وأعداد أعضاء هيئة التدريس وبين حجم هذا الإنفاق.
- 4 يركز هذا البحث على تفسير مدى كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية، نظراً لما يكتنف تخطيط وتنفيذ هذا الإنفاق من ظروف خاصة أفقرتها الطريقة المتبعة حالياً في إعداد تقديرات الموازنة الحكومية بصفة عامة، وعلى هذا يخرج عن نطاق هذا البحث قياس كفاءة الإنفاق الاستثماري للجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة.

## د مبررات الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي.

لكي تتجز الجامعات أهدافها بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة، وبما يتوافق مع المتغيرات والمستجدات التكنولوجية، فإن الأمر يتوقف على حسن أداء الأنظمة المالية والإدارية بهذه للجامعات ومدى توفير التمويل الكافي لمباشرة أنشطتها التعليمية والبحثية والبيئية.

ومن الضروري إعادة النظر وبشكل دوري في الوضع الحالي لهذه الأنظمة والبحث عن الكيفية التي من خلالها يمكن الحكم على إنتاجية وكفاءة وفعالية الإنفاق الجامعي، وذلك كمدخل أساسي لتطوير الأداء الجامعي الذي يولج العديد من المشكلات التي من أهمها محدودية الموارد المالية ولقيود الحكومية المفروضة على الإنفاق بقطاع التعليم الجامعي والنقص الشديد في معايير الحكم على جدوى هذا الإنفاق، وأيضاً في طرق قياس تكلفة وعائد الأنشطة الجامعية المختلفة، فضلاً عن عدم وجود مقومات وأساليب واضحة تساعد على ترشيد تكلفة هذه الأنشطة، هذا بالإضافة إلى حدة التوسع السريع والمتلاحق في التعليم الجامعي وما يضيفه من أعباء ضخمة على الموازنة العامة للدولة بالإضافة إلى الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب وارتفاع تكلفة تشغيل العملية التعليمية.

وقد كشفت إحدى الدراسات عن أن أهم العوامل التي تضعف عملية تقييم الإنفاق على التعليم الجامعي بدرجة تؤدي إلى تنادي كفاءته وفعالته (المجالس القومية المتخصصة، 1996) ترجع إلى:

- 1 زيادة أعداد الطلاب بصورة سريعة على حساب النوعية على الرغم من التحديات الضاغطة على قطاع التعليم الجامعي من قبل اتفاقيات منظمة التجارة الدولية (الجات) واتفاقيات الملكية الفكرية (التربس).
- 2 انخفاض نصيب الطالب من الإنفاق على التعليم الجامعي مقارنة بباقي الدول ذات الاقتصاديات المتماثلة.

3 عدم كفاية الموارد المالية المتاحة لتنفيذ أنشطة وبرامج التعليم الجامعي في مختلف خدماته التعليمية والبحثية والبيئية التي يتم تقديمها للطلاب.

4 ارتفاع تكلفة تعليم الطالب الجامعي نتيجة تعدد المتغيرات المحلية والعالمية، وأيضًا نتيجة انخفاض مساهمات الطلاب في هذه التكلفة.

5 زيادة أعداد طلاب مرحلة الدراسات العليا مع عدم تناسب حجم الإنفاق على هذه المرحلة رغم حاجة الأنشطة الاقتصادية المختلفة بالدولة إلى المشروعات البحثية.

6 اعتماد الجامعات الحكومية على القروض المحلية سواء من الخزنة العامة أو من بنك الاستثمار القومي لتنفيذ مشروعاتها الاستثمارية وأنشطتها الجارية كبديل أساسي لتدني مصادر تمويلها الذاتية، ودون البحث عن مصادر تمويلية أخرى كالاهتمام بتسويق البحوث الجامعية للمستفيدين منها بالمجتمع.

ويتضح للباحثان مما سبق أنه لا يمكن تحسين جودة للتعليم الجامعي الحكومي في ضوء المشكلات السابقة التي أفرزتها واقع التجربة والممارسة بالجامعات الحكومية إلا بضرورة الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق على هذا التعليم وإعادة هيكلته من منظور محاسبي باستخدام مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية.

#### الدراسات السابقة:

قدمت الدراسات الميدانية السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث العديد من البحوث العلمية والتطبيقية حول اقتصاديات التعليم الجامعي.

كمال (Schultz, 1960; Hartly, 1968; Ward, 1969; Oaushkin, 1971; 1973; (الجبر، 1998؛ فرغلي، 1997؛ مندور 1996؛ Witzel, 1991؛ حسان، 1980؛

وقد أكدت هذه الدراسات على أهمية تقييم أنشطة التعليم الجامعي من زوايا متعددة بغرض تحسين إنتاجيته ورفع كفاءة استخدام موارده وتقدير مدى مساهمة مشروعاته الاستثمارية في تدعيم البعدين الاقتصادي والاجتماعي بالدولة.

ولغرض إلقاء الضوء على نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، نعرض فيما يلي ملخص لأهم نتائجها وذلك لتحديد مجال وموقع هذا البحث من هذه الدراسات.

لقد قدم (Schultz, 1960) عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية حول اقتصاديات التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وذلك خلال الفترة من 1900 - 1957 أهمها دراسة للعلاقة بين الإنفاق على التعليم والزيادة في رأس المال المادي". وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الزيادة في الموارد المخصصة للتعليم تزيد من جانبية الاستثمار البشري أكثر من الاستثمار المادي بما لا يقل عن 3.5 مرة، فضلاً عن أن زيادة الإنفاق على هذا التعليم تؤدي إلى زيادة دخل الخريجين بمقدار يتراوح بين 36% : 70% مما يزيد من العائد على الاستثمار البشري، كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة عائد للتعليم الجامعي إلى تكلفته تصل إلى 8.97 مرة مما يدل على تحسين كفاءة الإنفاق الاستثماري في هذا التعليم.

وفي دراسة قام بها (Hartly, 1968) حول قياس كفاءة الإنفاق على التعليم العالي بأمريكا فقد توصل إلى عدة نتائج أهمها أن تكلفة هذا التعليم تتزايد بنسبة أسرع من عوائده، ومن ثم فإن المؤسسات القائمة على تنفيذ أنشطته تعاني من عجزاً مالياً سنوياً بشكل لا يساعدها على استكمال مشروعاتها الاستثمارية بطريقة كفوء ورشيدة، هذا بالإضافة إلى استنتاجه بأن عوائد للتعليم الجامعي تزيد بنسبة 7% في حين تزداد تكلفته بنسبة 8.5% سنوياً، مما يدل على عدم كفاية موارده في تغطية نفقاته وبما يعكس انخفاض كفاءته. وقد انتهى إلى ضرورة وضع خطة تمويلية طويلة الأجل تسترشد بها الجامعات في تحقيق أهدافها وفي اتخاذ قراراتها وتوظيف استثماراتها بطريقة اقتصادية استناداً إلى مبدأ الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج عند إعداد تقديرات موازنة التعليم الجامعي كمدخل لرفع مستوى فعاليتها بطريقة تضمن القضاء على مظاهر سوء استثمار الموارد الحالية لهذا التعليم.

كما أكدت هذه الدراسة على أن الترجمة الحقيقية لمبدأ الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج يمكن من إعداد موازنة للتعليم الجامعي في ضوء منهج البرامج والأداء الذي له



مردودات إيجابية أهمها توجيه مصادر تمويل الإنفاق الجامعي بطريقة تعمل على تحويل مدخلات العملية التعليمية إلى مخرجات إيجابية في صورة خدمات طلابية فعالة.

وفي دراسة قام بها (Ward, 1969) حول "إنتاجية للتعليم الجامعي في دول أوروبا مقارنة بأمريكا الشمالية وخاصة في نشاط الدراسات العليا"، فقد توصل إلى نتيجة هامة مؤداها أنه كلما زاد معدل أعداد طلاب الدراسات العليا كلما زادت الأعباء المالية للتعليم الجامعي.

وقد أكدت دراسة (كمال، 1973) التي أجريت حول تحليل تكاليف التعليم الجامعي بالتطبيق على جامعة عين شمس" على وجود تباين في حجم الإنفاق الجاري على الطلاب بين كليات الجامعة، فضلاً عن الزيادة المستمرة في حجم الإنفاق الاستثماري على برامج ومشاريع أنشطة العلوم الطبيعية والإنسانية والبيئية. وقد انتهت هذه الدراسة إلى أنه يجب توفير المزيد من مصادر التمويل للقدرة على مقابلة الاحتياجات الجامعية وخاصة الاستثمارية بالرغم من ندرة موارد الدولة وزيادة أعداد الطلاب المقبولين سنوياً في ذات الوقت.

وقد نلت دراسة (Goode, 1966) التي أجريت حول "جودة للتعليم الجامعي" على أن الجامعة ليست مصنعاً لإنتاج الوحدات المتماثلة من الخريجين، كما أنها لا تهمل نتائج الخبرة والممارسة العلمية، وبناء عليه فإنه ومن الضروري أن تعمل هذه الجامعات على حسن استخدام الموارد المتاحة لديها بحيث تحقق خدمة تعليمية ممكنة - من حيث النوعية والكفاءة - بصورة متوافقة مع احتياجات الأنشطة الاقتصادية المختلفة بالمجتمع.

وقد ظهرت معالجات جديدة لقتصادية ومحاسبية في كثير من الجامعات في معظم الدول وخاصة المتقدمة، ومن بين هذه المعالجات ما أكدت عليه الدراسة الميدانية التي أعدها (Mode, 1970) حول كيفية تخطيط ومراقبة الإنفاق الاستثماري بمؤسسات التعليم العالي بأمريكا"، وقد انتهت الدراسة إلى أن معظم هذه المؤسسات تخطط وتراقب الإنفاق على التعليم الجامعي من خلال موازنة يتم إعدادها وفقاً لمنهج البرمجة والتخطيط

الذي يمثل جوهر المدخل الاقتصادي والمالي المناسب للحكم على إنتاجية النفقات الواردة بهذه الموازنة.

وبرغم أهمية هذه النتائج فقد حذرت دراسة (Oaushkin, 1971) من الاكتفاء بهذا المدخل في الحكم على كفاءة الأنشطة التعليمية الجامعية، وأكدت على أن متغير التمويل العام بذاته نتائج إيجابية للتعليم الجامعي إلا إذا تم ربطه بالخدمات الطلابية التي تعكس حقيقة أهداف ووظائف وأنشطة هذا التعليم سعياً إلى تفعيل الارتباط بين أهداف المؤسسات التعليمية وأهداف التنمية بالمجتمع وخاصة التي تهتم بالبعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية.

ولتفعيل عملية الحكم على كفاءة الإنفاق على التعليم الجامعي أكدت دراسة (Witzel, 1991) على ضرورة إعداد موازنة هذا التعليم بعد إجراء الدراسة الكافية لاحتياجات الجامعات من الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها التعليمية والبحثية والبيئية التي سبق تخطيطها في صيغة برامج معدة في ضوء عدة أسس أهمها أعداد الطلاب المتوقع قبولهم في كل تخصص والرسوم المتوقع تحصيلها من كل طالب، فضلاً عن خطة المشروعات البحثية والبيئية المتوقعة، كما أكدت هذه الدراسة على أن الاعتماد في إعداد موازنة التعليم على الاحتياجات المتوقعة بالجامعات سوف يؤدي إلى ترشيد طلب الاعتمادات المالية التي تخصصها الدولة سنوياً.

وقد انتهى (Psacharopoulos, 1988) في دراسته حول كفاءة الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي إلى عدة نتائج أهمها ضرورة الاستناد إلى منهج فعالية التكلفة الذي يعتمد على مقارنة مستويات مختلفة من التكلفة لتقديم مخرجات محددة ممثلة في أعداد ونوعية الخريجين. هذا مع التركيز على تنفيذ العملية التعليمية ذات التكلفة المناسبة لتحقيق الأهداف للموضوعة أكثر من الاستناد إلى منهج تحليل التكلفة والعائد الذي يولجها نوعاً من التكاليف والمخرجات التي يصعب قياسها في أحيان كثيرة والتي يترتب عليها صعوبة الحكم على كفاءة الأنشطة والمشروعات التعليمية.

وبرغم أهمية وضرورة قياس كفاءة الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي فقد أكتت دراسة (نوفل، 1979) على أن قياس كفاءة هذا الإنفاق تكتنفه مجموعة من الصعوبات أهمها عدم قابلية كثير من العناصر غير الكمية للقياس بالتعليم الجامعي وعدم دقة استخدام الدخل كمؤشر لقياس إنتاجية الأنشطة التعليمية، وتأخر العوائد من الإنفاق على هذه الأنشطة وإهمال آثاره غير المباشرة.

وبرغم أهمية نتائج الدراسات السابقة فقد لتجهت دراسة (Cameron, 1978) إلى قياس فعالية التعليم الجامعي ببعض الكليات الأمريكية باستخدام نماذج استقصاء لجمع وتحليل البيانات اللازمة، وقد ركز هذا الاستقصاء على أسباب عدم فعالية أنشطة هذه الكليات في تحقيق أهدافها التعليمية، توصيف المناهج المحتملة والمتوقعة في صورة أنشطة مستهدفة يتم قياسها في ضوء المعلومات المحاسبية المناسبة، وقد انتهت للدراسة إلى مجموعة من المؤشرات التي تمكن من الحكم على فعالية المؤسسات التعليمية في تنفيذ مشروعاتها الاستثمارية وأنشطتها، ومن أهم هذه المؤشرات مدى القدرة على تدبير الموارد من مصادر متعددة ومتجددة، ومدى القدرة على تخفيض معدل الأموال المخصصة وغير المستخدمة. وقد أوصت للدراسة بأن تفعيل هذه المؤشرات مرهون ببذل الجهود في توصيف وتحديد الأهداف التعليمية، كما أوصت بأن مؤشر فعالية التعليم الجامعي أكثر دلالة من مؤشر كفاءة الإنفاق على هذا التعليم نظراً لعدم كفاية المؤشر الأخير في فهم مدى تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها.

ورغم الانتقاد الموجه لمؤشر معدل تكلفة التعليم للجامعي إلى بعض مخرجاته، إلا أن دراسة (Woodhall, 1970) قد أكتت على أهمية تحليل تكلفة وعائد التعليم الجامعي في الحكم على كفاءة الخطط التعليمية وتقدير عوائد الإنفاق على هذه الخطط سواء أكانت في صورة منافع مباشرة أو غير مباشرة وبشكل لا يهمل تكلفة الفرصة البديلة المتمثلة في قيمة وقت الطلاب كمورد جوهري يتم التضحية بمكاسبه من أجل الحصول على التعليم الجامعي.

وقد انتهت دراسة (حسان، 1975، 1980) التي أجريت حول تكلفة ومنفعة التعليم الجامعي إلى ضرورة عرض مبررات قياس إنتاجية الإنفاق على هذا التعليم. وفي هذا الصدد فقد أثارت تساؤلات حول مدى أهمية مقارنة إنتاجية كل من رأس المال البشري وإلزام أكثرهما تأثيراً في النمو الاقتصادي بالدولة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن قياس أثر التعليم كاستثمار بشري على النمو الاقتصادي يتطلب اختيار المدخل المناسب للحكم على فعالية أنشطته وكفاءة نفقاته، وقد أوصت الدراسة بأن مؤشري التكلفة والعائد وفعالية التكلفة لا تصنع قرارات تعليمية فعالة نظراً لكونهما مجرد أداتين تعملان على تنمية قدرات متخذ القرار في قطاع التعليم الجامعي في فهم وتحليل وتفسير الحقائق المتصلة بقراره.

وقد أشارت دراسة (كامل، 1990) إلى أن أهم الضغوط التي تحد من الإنفاق الحقيقي المتاحة هي عجز الموازنة العامة للدولة وانعكاس ذلك على استخدام مشكلة توفير التمويل الكافي لتنفيذ أنشطة وبرامج ومشروعات هذا التعليم، هذا بالإضافة إلى وجود مجموعة أخرى من الضغوط الدافعة إلى أولوية الإنفاق العام على التعليم العالي والتي من أهمها الاهتمام بمحور التنمية البشرية. وعلي هذا النحو فقد أوصت الدراسة بأن التوازن بين هذه الضغوط هو أمر مرهون بتوفير مجموعة من الأدوات غير التقليدية للقادرة على قياس إنتاجية الإنفاق على هذا التعليم وخاصة الجزء الاستثماري منه كأساس للحكم على كفاءته ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

وقد أكدت على نتائج هذه الدراسة الوثيقة التي أعدتها (للمجالس القومية المتخصصة، 92/91) وللخاصة بتقويم أداء العملية التعليمية والبحثية في الجامعات الحكومية المصرية، حيث أكدت أن تفعيل آلية تقويم أداء هذه العملية مرهون بتحديد الأهداف والمستويات المطلوب تحقيقها ثم بناء الأدوات والمقاييس المحاسبية اللازمة للحكم على مدى تحقيقها ودراسة العوامل التي تعيق تحقيقها مثل عدم كفاية التمويل الجامعي وعدم القدرة على ترشيد الإنفاق الجامعي وزيادة أمواله المعطلة.

وقد كشفت دراسة (قنديل، 1993) أن أهم المؤشرات المحاسبية المناسبة للحكم على مدى كفاءة الإنفاق الاستثماري في للتعليم العالي يجب صياغتها في ضوء الكيفية التي يمكن من خلالها تقييم مشروعات الاستثمار الاجتماعي ومن ثم تقييم الاستثمار في التعليم الجامعي من وجهة النظر الاقتصادية والاجتماعية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على نموذج رياضي لبناء المؤشرات المحاسبية المناسبة لتقييم كفاءة الإنفاق على هذا التعليم والتي من أهمها معدل العائد الكلي الناتج من الاستثمار في هذا التعليم.

وقد استهدفت دراسة (فرغلي، 1997) إعداد مجموعة من المؤشرات المحاسبية المحددة والملائمة لقياس كفاءة برامج التعليم بالجامعات والمعاهد العليا من المنظورين الاقتصادي والاجتماعي، وانتهت إلى عدة نتائج أهمها أن للتعليم العالي هو نشاط يتضمن تكفق حجم معين من المدخلات بهدف تحقيق حجم منافع من المخرجات، المتمثلة في أعداد ونوعية الخريجين في التخصصات المختلفة، هذا بالإضافة إلى ضرورة تحديد الوحدات المناسبة لقياس إنتاجية العملية التعليمية، فضلاً عن ضرورة إعداد معدلات لقياس عوائد العملية التعليمية لإمكانية توظيفها بجانب للتكلفة كمدخل للحكم على كفاءة الإنفاق على أنشطة هذه العملية.

وقد أكدت دراسة (ملدور، 1996) على أن تكلفة تعليم الطلاب بالتعليم الجامعي تتأثر بمعدلات استخدام المدخلات المختلفة كالقائمين بالتدريس والتسهيلات والتجهيزات التعليمية، بحيث أن أي زيادة في تكلفة تعليم الطالب ترجع إلى انخفاض معدلات استخدام المدخلات نتيجة وجود طاقات عاطلة، أو إلى انخفاض الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الجامعي. وقد انتهت الدراسة إلى أن هذه الكفاءة هي التي تعكس إنتاجية الإنفاق الاستثماري في مرحلة تعليمية معينة من خلال العلاقة النسبية بين الإنجاز التعليمي المتمثل في الدرجات العلمية الممنوحة خلال فترة معينة، وبين مدخلات التعليم الجامعي المتمثلة في حجم الإنفاق على النشاطين الجاري والاستثماري. وقد أوصت الدراسة بأن استخدام مؤشر الكفاءة الداخلية للتعليم الجامعي يتطلب للتوصيف الدقيق لنوعية التعليم

الجامعي وتكلفة مدخلاته، هذا مع التركيز على عدم الخلط بين إنتاجية القائمين بالتدريس وبين الإنتاجية الكلية لهذا التعليم.

وقد استهدفت دراسة (قرطام، 1998) تحليل أثر اختلاف أساليب تقييم كفاءة الإنفاق على نشاط التعليم وذلك على جودة خدماته، وخلصت إلى أن أسباب وجود أي تباين في جودة التعليم الجامعي ترجع إلى الاختلاف في عملية تقييم كفاءة الإنفاق على هذا التعليم بسبب تنوع أساليب التقييم. وانتهت الدراسة إلى أن توفير التمويل المناسب للبرامج التعليمية من موارد حقيقية هو الضمان الوحيد لتحسين جودة العملية التعليمية.

وقد إهتمت دراسة (حسن، 1996) بإمكانية للتوصل إلى دليل عملي لعناصر جودة الخدمات الطلابية كما يراها المستفيدون، والتي يمكن أن تعاون صانعي القرارات التعليمية في الحكم على كفاءة الإنفاق على المشروعات والأنشطة التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى تكني كفاءة الإدارة الجامعية في مقابل توقعات الطلاب عن مستوى الخدمات التعليمية وذلك بسبب عدم وجود الموارد المالية الكافية لمباشرة أنشطتها التعليمية.

وقد خلصت الدراسة التي قام بها (الجبر، 1998) حول كيفية تخصيص الموارد المالية بين قطاعات التعليم في المملكة العربية السعودية إلى ضرورة المفاضلة بين المصادر التمويلية المتعددة واختيار المصدر الذي يعمل على تحسين إنتاجية الخدمات الطلابية، والذي يعمل أيضاً على قياس إنتاجية هذه الخدمات بدلالة مؤشري معدل المنح إلى دخل الجامعات، ومعدل التمويل الذاتي إلى الخدمات الطلابية. وقد انتهت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها أن تخصيص موارد التعليم الجامعي من خلال نموذج محدد سوف يساعد على رفع كفاءة عملية تخصيص هذه الموارد على أنشطة هذا التعليم، فضلاً عن إمكانية ترشيد الإنفاق على هذه الأنشطة، والحد من الإسراف فيه.

ويخلص الباحثان من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة في مجال دور المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم إلى مجموعة الاعتبارات التالية:

1. وجود إتفاق في الفكرين المحاسبي والإداري على أهمية توظيف المعلومات المحاسبية من خلال مجموعة من المؤشرات غير التقليدية في مجال قياس كفاءة أنشطة لتعليم الجامعي والحكم على إنتاجية هذه الأنشطة.

2. أنه وكنتيجة لتتوع اتجاهات للدراسات السابقة في قياس وترشيد الإنفاق على أنشطة التعليم الجامعي، فإن هناك صعوبة في إختيار مجموعة محددة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية القادرة على تفسير علاقة مخرجات العملية التعليمية بمدخلاتها الأمر الذي يلقي عبئاً على الباحثين في توصيف المؤشرات المحاسبية المناسبة لإجراء هذه الدراسة.

3. رغم أهمية نتائج الدراسات السابقة في صياغة الإطار الفكري المرجعي لتقييم كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي، إلا أن بعضها قد تناول هذا التقييم على المستوى الجزئي من المنظور السابق للتنفيذ في حين أن البعض الآخر قد تناوله من المنظور اللاحق للتنفيذ كجودى اقتصادية لأنشطة هذا التعليم. وعلي ذلك لم تهتم الدراسات السابقة بالحكم على كفاءة وفعالية هذا الإنفاق على مستوى قطاع التعليم الجامعي بكافة جامعاته الحكومية وهو ما سوف يتناوله هذا البحث.

4. عدم اتفاق الدراسات السابقة على استخدام أسلوب إحصائي محدد ومناسب لإجراء التحليل الكمي اللازم لتفسير التباين في المتغيرات التابعة بفعل تأثيرها بالمتغيرات المبنقلة، ومن ثم إثبات مدى صحة وجوهرية العلاقات المفترضة بين هذه المتغيرات.

#### منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث تحديد فرضياته وأسلوبه.

#### 1. فرضيات البحث:

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه ونتائج الدراسات السابقة فقد اعتمد الباحثان على اختبار مدى صحة الفرضيات الأربعة التالية:-

أ- لا توجد علاقة بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري وبين فعالية الخطط التعليمية.

- ب- لا توجد علاقة بين كفاءة الإنفاق الاستثماري وبين جودة الخدمات الطلابية.
- ج- لا توجد فروق في أوجه الإنفاق على الخدمات للطلاب بين الجامعات الحكومية.
- د- لا توجد علاقة بين المعلومات المحاسبية وبين تقييم أداء الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية.

## 2 أسلوب البحث:

يضم أسلوب البحث المجتمع والعينة والمتغيرات التي سيتم على أساسها إعداد مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية المناسبة للحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي، ثم الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل واختبار مدى صحة فرضياته.

### 1/2 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الجامعات وعددها 12 جامعة حكومية مصرية، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث اشتملت الدراسة على جميع الجامعات الحكومية، وبذلك فقد تمثلت عينة البحث بواقع 100% من المجتمع.

وللحصول على المعلومات والبيانات المتاحة عن مجتمع وعينة البحث خلال فترة إعدادها فقد تم مراعاة مجموعة الاعتبارات التالية:

- تجميع البيانات موزعة على 12 جامعة حكومية حول حجم الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله من ناحية، وعلى أنواع الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين والخريجين وأعداد أعضاء هيئة التدريس من ناحية أخرى.
- الاعتماد على سلسلة زمنية متنها ثلاث سنوات تبدأ من 93/92 إلى 95/94 لقياس متوسط حجم الإنفاق الاستثماري وخمس سنوات تبدأ من 96/95 إلى 2000/99 للحكم على كفاءة هذا الإنفاق.



- تحليل بيانات الدراسة في كل جامعة على حده وأيضاً على مستوى القطاع الجامعي.

## 2/2 متغيرات البحث

نظراً لأهمية تحديد وتوصيف متغيرات البحث في إجراء الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي خلال الفترة من 96/95 إلى 2000/99، فقد قام الباحثان بتحديد وتوصيف وقياس هذه المتغيرات باعتبارها أساس اختبار مدى صحة فرضيات البحث، وأيضاً باعتبارها مصدراً لمداخلات النموذج الإحصائي الذي سوف يتم اختباره باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد روعي في اختيار هذه المتغيرات أن تكون ملائمة وقابلة لقياس الظاهرة محل البحث، وتضم متغيرات البحث نوعين من المتغيرات هما:

1/2/2 المتغيرات التابعة والتي تمثلت في كفاءة للخدمات الطلابية (Y) والتي تعبر عن حسن استخدام الاعتمادات المالية المخصصة للنشاط الاستثماري بالجامعات الحكومية خلال فترة البحث، وقد تم قياس كفاءة هذه الخدمات - خدمة التعليم Y1، خدمة الإسكان Y2، خدمة البحث العلمي Y3، خدمة التغذية Y4، خدمة الصحة Y5، خدمة النقل Y6، خدمة منح التفوق Y7، خدمة الإعانات الطلابية Y8 - بالعلاقة النسبية بين الإنفاق الاستثماري وبين أعداد المستفيدين من هذه الجامعات كوحدة قياس للمخرجات سواء كانوا طلاب خريجي مرحلتي للبكالوريوس والدراسات العليا، أو أعضاء هيئة التدريس.

2/2/2 المتغيرات المستقلة والتي يفترض البحث أنها قادرة على تفسير التغير في كفاءة الخدمات الطلابية بالجامعات الحكومية، وقد تمثلت هذه المتغيرات في معدلات الإنفاق الاستثماري بالجامعات سواء المعتمد أو المحقق وأيضاً مصادر تمويل هذا الإنفاق. وقد تم قياس هذه المتغيرات في ضوء مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية التي تمثلت في الآتي:-

- معدل الأموال المعطلة (X1) والذي يعبر عن الفرق بين الإنفاق الاستثماري المحقق والمعتمد.
- معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق (X2) والذي يعبر عن درجة الوفرة أو التجاوز في هذا الإنفاق.
- معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق (X3) والذي يعبر عن مدى استخدام القروض في تمويل الإنفاق الاستثماري المحقق.
- معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق (X4)، والذي يعبر عن مدى الاعتماد على الموارد الذاتية في تمويل الإنفاق الاستثماري المحقق.

### 3/2 النموذج الإحصائي للبحث

لاختبار فرضيات البحث، فإن النموذج الإحصائي المستخدم سوف يعتمد على توضيح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة المستخدمة في هذا البحث وذلك طبقاً للصورة العامة التالية:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \dots b_n x_n$$

حيث تمثل:

(Y) المتغير التابع الرئيس المتمثل في كفاءة الخدمات الطلابية التي تم قياسها بمدى استفادة الطلاب الخريجين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية من كل جنبه إنفاق استثماري بهذه الجامعات، وقد اشتمل هذا المتغير على مجموعة من المتغيرات التابعة الفرعية (Y1 ----- Y8) للتعبير عن أنواع الخدمات الطلابية وخدمات أعضاء هيئة التدريس.

(X) المتغير المستقل الرئيس المتمثل في معدلات الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية سواء المعتمد أو المحقق وأيضاً مصادر تمويل هذا الإنفاق سواء كان ذاتياً أو من القروض، وقد اشتمل هذا المتغير على مجموعة من المتغيرات المستقلة الفرعية

(X1 ----- X4) للتعبير عن مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية  
القادرة على تفسير التباين في كفاءة الخدمات الطلابية وخدمات أعضاء هيئة  
التدريس.

(b) معاملات الانحدار (b4 ----- b1) المراد تقدير قيمتها لاختبار العلاقة بين  
المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

(a) مقدار ثابت.

#### 4/2 الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل

لاختبار مدى صحة فرضيات البحث فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية Descriptive بغرض حساب متوسطات متغيرات البحث  
وانحرافها المعياري.
- تحليل الارتباط البسيط والمتعدد Correlation بغرض التعرف على نوع وقوة  
العلاقات بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة الخاصة بالبحث وذلك من بعدها  
البسيط والمركب.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد Regression بغرض التعرف على قيمة معامل  
التحديد اللازم لقياس المساهمة النسبية لأكثر المتغيرات المستقلة تفسيراً للتباين في  
المتغيرات التابعة كمدخل للحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي.
- استخدام اختبار T. Test وذلك بغرض تحديد درجة تأثير كل متغير مستقل في  
المتغيرات التابعة.
- استخدام اختبار F. Test وذلك بغرض تحديد مدى جوهرية تأثير المتغيرات المستقلة  
معاً في المتغيرات التابعة.

### رابعاً: تحليل نتائج البحث:

قام الباحثان بتحليل نتائج البحث باستخدام نماذج الارتباط والانحدار وذلك لاختبار مدى صحة الفرضيات السابق صياغتها ضمن منهجية البحث تمهيداً لتحديد درجة تأثير ومعنوية العلاقات المفترضة بين متغيراته. وقد اعتمد الباحثان في عرض نتائج التحليل على حزمة البرامج الإحصائية SPSS التي إنتهت إلى ما يلي:

1- تحليل نتائج مصفوفة الارتباط واختبار درجة تأثير ومعنوية تمويل الإنفاق الاستثماري على مدى فعالية الخطط التعليمية بالجامعات الحكومية كمدخل لقياس أثر حجم تمويل هذا الإنفاق بمقدار وحدة الجنيه على أعداد الخريجين خلال فترة الدراسة.

1/1 يوضح الجدول رقم (1) نتائج تحليل الارتباط بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري (كمتغير مستقل) والذي يضم مجموعتي التمويل الذاتي والقروض، وبين الخطط التعليمية (كمتغير تابع) والمتمثلة في أعداد خريجي مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا وذلك خلال فترة البحث.

#### جدول رقم (1)

مصفوفة الارتباط بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري والخطط التعليمية

بقطاع التعليم الجامعي والحكومي خلال فترة البحث

المتغيرات	التمويل الذاتي	التمويل بالقروض	خريجي مرحلة البكالوريوس	خريجي مرحلة الدراسات العليا
التمويل الذاتي				
التمويل بالقروض				
خريجي مرحلة البكالوريوس				
خريجي مرحلة الدراسات العليا				

(معامل ارتباط معنوي عند مستوى 1%)

ويفحص بيانات الجدول السابق اتضح ما يلي:

1/1/1 وجود علاقة ارتباط قوية وعكسية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين حجم التمويل الذاتي وبين حجم التمويل بالقروض مما يدل على أن ندرة

التمويل الذاتي للمشروعات الاستثمارية بالجامعات تؤدي إلى الاتجاه نحو الاعتماد ونسبة عالية على التمويل بالقروض في تنفيذ هذه المشروعات، ويؤكد على ذلك متوسط حجم التمويل بالقروض على الإنفاق الاستثماري بالجامعات الذي بلغ 328 مليون جنيه خلال فترة البحث بينما بلغ متوسط حجم التمويل الذاتي على نفس الإنفاق 260.8 مليون جنيه خلال نفس الفترة.

2/1/ وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية بين حجم التمويل الذاتي وخريجي مرحلة البكالوريوس، مما يدل على أن هناك نسبة من تكلفة المشروعات الاستثمارية بالجامعات يتحملها خريجي هذه المرحلة. ويؤكد على ذلك متوسط أعداد خريجي هذه المرحلة الذي بلغ 85.7 ألف طالب خلال فترة البحث. وهذه النتيجة على عكس حجم التمويل بالقروض الذي كثيراً ما يتعرض للتأخير عند طلبه من بنك الاستثمار القومي كما يتعرض لعدم الاستخدام الكفاء عند تنفيذ المشروعات الاستثمارية الجامعية، وذلك نظراً للعلاقة الارتباطية القوية والعكسية الجوهرية بين التمويل بالقروض وخريجي هذه المرحلة.

3/1/ توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية وغير ذات دلالة إحصائية بين كل من حجم التمويل الذاتي والتمويل بالقروض وبين خريجي مرحلة الدراسات العليا مما يعني عدم وجود أي علاقات تأثيرية بينهما، نظراً لتكثف أعداد خريجي هذه المرحلة بالنسبة لأعداد خريجي مرحلة البكالوريوس، هذا بالإضافة إلى توجيه حجم كبير من التمويل بنوعيه نحو نشاط مرحلة البكالوريوس أكثر من نشاط مرحلة الدراسات العليا والبحوث.

2/1 يوضح الجدول رقم (2) نتائج تحليل درجة تأثير ومضوية حجم تمويل الإنفاق الاستثماري على فعالية الخطط التعليمية بهذه الجامعات خلال فترة البحث.

## جدول رقم (2)

اختبار درجة تأثير ومعنوية حجم تمويل الإنفاق الاستثماري على مدى فعالية الخطط

التعليمية بقطاع للتعليم الجامعي خلال فترة البحث

T. Test		F. Test		الخطأ المعياري	معامل التحديد للمعل	معامل الارتباط	الأموات / المتغيرات
المعنوية	المسحوبة	المعنوية	المسحوبة				
0.007 0.410	5.08 0.920	0.007 0.410	25.8 0.847	2827.90 2292.9	0,0832 (0.32)	0.93 0,042	أثر التمويل الذاتي على: طلاب مرحلة البكالوريوس طلاب مرحلة الدراسات العليا
0.002 0.402	(7.34) (0.937)	0.002 0.402	53.9 0.878	2029.7 2285.6	0.914 (0.025)	0.97 0.42	أثر القروض على: طلاب مرحلة البكالوريوس طلاب للدراسات العليا
0.609 0.160	0.0569 1.858	0.016 0.742	22.5 0.329	2226.6 2639.1	0896 (0.367)	0.97 0.42	أثر التمويل الذاتي والقروض معا على: طلاب البكالوريوس تمويل ذاتي تمويل بالقروض أثر التمويل الذاتي والقروض معا على: طلاب الدراسات العليا تمويل ذاتي تمويل بالقروض
0.987 0.898	0.018 (0.140)						

مستوى المعنوية 5%

وفحص بيانات الجدول السابق إتضح ما يلي:

1/2/1 أنه وعند إجراء اختبار T تبين وجود تأثير لحجم التمويل الذاتي على الخطط التعليمية لمرحلة البكالوريوس بمعامل ارتباط 0.93 وبمساهمة نسبية قدرها

83% بينما لا يوجد تأثير لحجم هذا التمويل على مرحلة الدراسات العليا نظراً للمساهمة النسبية الضعيفة والسالبة التي بلغت 3%.

وعند تطبيق اختبار  $F$  تبين أن تأثير حجم التمويل الذاتي على الخطط التعليمية لطلاب البكالوريوس ذو دلالة إحصائية ولطلاب الدراسات العليا غير معنوي مما يؤكد على نتائج درجة العلاقة الارتباطية السابق الإشارة إليها ومن ثم يثبت صحتها.

2/2/1 عند إجراء اختبار  $T$  تبين وجود تأثير لحجم التمويل بالقروض على الخطط التعليمية لمرحلة البكالوريوس بمعامل ارتباط 97. وبمساهمة نسبة قدرها 91%، بينما لا يوجد تأثير لحجم هذا التمويل على خطط مرحلة الدراسات العليا وبمساهمة نسبة ضعيفة وسالبة قدرها 2%، وعند تطبيق اختبار  $F$  تبين أن تأثير التمويل بالقروض على خطط طلاب البكالوريوس ذو دلالة إحصائية، بينما كان تأثيره على خطط الدراسات العليا غير معنوي مما يؤكد صحة نتائج الارتباط السابق الإشارة إليها.

3/2/1 عند إجراء اختبار  $T$  تبين وجود تأثير لمصادر التمويل بنوعيتها على خطط البكالوريوس بمعامل ارتباط 97. وبمساهمة قدرها 89%، وعند تطبيق اختبار  $F$  اتضح أن هذا التأثير غير معنوي، بينما لا يوجد تأثير لنوعي هذه المصادر على خطط الدراسات العليا وتطبيق اختبار  $F$  اتضح أنها غير معنوية مما يعني تساوي أثر حجم تمويل المشروعات الاستثمارية الجامعية ذاتياً والقروض وذلك على أعداد الطلاب الخريجين بمرحلتَي البكالوريوس والدراسات العليا ومن ثم التأكيد على قبول صحة الفرضية الأولى ومضمونها "لا توجد علاقة بين تمويل الإنفاق الاستثماري وبين فعالية الخطط التعليمية" وبذلك على أن التمويل الجامعي بنوعية لا يكفي كمؤشر للحكم على مدى تحقق أهداف الخطط التعليمية بمرحلتَي البكالوريوس والدراسات العليا وأن الأمر يحتاج إلى ضرورة وجود مؤشرات محاسبية متعددة ومناسبة لإجراء هذا الحكم.

2 تحليل نتائج مصفوفة الارتباط واختبار درجة تأثير ومعنوية كل من الإنفاق الاستثماري للمعتمد والمحقق وأيضاً الإنفاق الاستثماري للمعتمد والمحقق معا على مدى كفاءة الخدمات الطلابية وطي للطلاب المقيدون وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

1/2 يوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل معاملات الارتباط بين الإنفاق الاستثماري للمعتمد والمحقق (كمتغير مستقل) وبين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدون وأعداد أعضاء هيئة التدريس (كمتغير تابع) بالجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

جدول رقم (3)

معنوية الارتباط بين الإنفاق الاستثماري وبين كل من الخدمات الطلابية والطلاب المقيدون وأعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم الجامعي الحكومي خلال فترة البحث.

المتغيرات	إنفاق استثماري معتمد	إنفاق استثماري محقق	خدمة التعليم	خدمة الإسكان	خدمة البحث العلمي	خدمة التوعية	الخدمة الصحية	خدمة النقل	مبلغ الطلاب	إعانات الطلاب	أعضاء هيئة التدريس
الإنفاق الاستثماري المعتمد			0.849			0.876			0.855		
الإنفاق الاستثماري المحقق			0.872		0.828		0.819				
خدمة للتعليم							0.959		0.916		0.814
خدمة الإسكان					0.871	0.983			0.964	0.862	
خدمة البحث العلمي											
خدمة للتوعية						0.905	0.904	0.934	0.927	0.994	0.980
الخدمة الصحية									0.991	0.901	0.820
خدمة النقل									0.991	0.883	0.909
مبلغ للتقوى										0.923	0.934
إعانات الطلاب										0.930	0.862
الطلاب المقيدون											0.987
أعضاء هيئة التدريس											

معامل الارتباط عند مستوى معنوي 1%، 5%



ويلاحظ من خلال تحليل البيانات المعروضة بالجدول السابق مجموعة الاستنتاجات

التالية:

1/1/2 وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإنفاق الاستثماري المعتمد (المخصص بموازنة الجامعات الحكومية) وبين خدمات الإسكان الطلابية والخدمات الصحية للطلاب، والإعانات الممنوحة لهم. ويرجع سبب هذه العلاقة إلى توجه الدولة نحو أولويات مجالات التوسع في المشروعات الاستثمارية المتعلقة بالمدرسة الجامعية والمستشفيات والدعم الاجتماعي لخدمة الطلاب المقدين وأعضاء هيئة التدريس، وذلك كما هو وارد بالخطة والموازنة للعلمة.

2/1/2 وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإنفاق الاستثماري المحقق (الوارد بالحساب الختامي للجامعات) وبين خدمات التعليم والبحث العلمي ونقل الطلاب بما يدل على أن الإدارة الجامعية تعمل على توجيه هذا الإنفاق في مجالات مختلفة تماماً عن المجالات الواردة بالخطة والموازنة العامة، وما يؤكد على ذلك إجراء التحليلات الدورية على الربط الأصلي لمجموعات الباب الثالث (وزارة المالية، قطاع الحسابات الحكومية للجامعات، 98/97).

3/1/2 وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%، 5% بين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير هذه النتائج على اعتبار أن هناك تكامل بين وحدات هذه الخدمات.

4/1/2 عدم وجود علاقة ارتباط حقيقية وذات أهمية بين كل من الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وبين كل من الطلاب المقدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس، ويرجع هذا إلى أن الجامعات الحكومية تقوم بتوجيه هذا الإنفاق إلى الخدمات التعليمية بصرف النظر عن أعداد ونوعية الطلاب المقدين وأيضاً عن أعداد ونوعية أعضاء هيئة التدريس.

2/2 يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل درجة تأثير ومعنوية كل من الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق على كفاءة الخدمات الطلابية وعلى أعداد الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات خلال فترة البحث، وذلك لقياس مدى استجابة هذا الإنفاق بنوعية مجموعة المتغيرات التي قد تحدث في حجم ونوعية الخدمات الطلابية بالجامعات الحكومية وبدلالة الميل الحدي لهذا الإنفاق (Beta) الذي يكشف عن معدل التغير في الإنفاق الاستثماري عندما تتغير وحدة الخدمات الطلابية من تعليم وإسكان وبحث علمي وتغذية وصحة ونقل طلاب ومنح تفوق وإعانات طلابية بمقدار الوحدة الواحدة، وعندما تتغير أيضاً أعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات بمقدار وحدة واحدة.

#### جدول رقم (4)

اختبار درجة تأثير ومعنوية كل من الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق على مدى كفاءة الخدمات الطلابية وعلى الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس

بقطاع التعليم الجامعي الحكومي خلال فترة الدراسة

الميل الحدي بيتا (B)	T.test		F.test		الخطأ المعاري	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط المبسوط	الأدوات المخرجات
	المعوية	المعوية	المعوية	المعوية				
						لتر الإنفاق الاستثماري المعتمد على :		
0.662	0.445	0.847	0.445	0.718	102.9	(0.06)	0.39	التعليم
0.0508	0.032	3.218	0.032	10.35	2.082	0.652	0.85	الإسكان
(0.001)	0.712	0.396	0.712	0.157	3.34	0.203	0.19	البحث العلمي
0.154	0.191	1.572	0.191	2.471	12.91	0.227	0.62	التغذية
0.0102	0.022	3.626	0.022	13.146	0.372	0.708	0.88	الصحة
0.0090	0.396	0.950	0.396	0.902	1.256	(0.02)	0.43	النقل
10.677	0.334	1.098	0.334	1.205	57.779	0.039	0.48	التفوق
0.0236	0.030	3.290	0.030	10.825	0.948	0.663	0.86	الإعانات
1472.6	0.197	1.544	0.197	2.385	12506.2	0.217	0.61	طلاب مقيدون
17.518	0.330	1.107	0.330	1.226	2085.9	0.043	0.84	أعضاء هيئة تدريس

تابع / جدول (4)

المتغيرات	الأدوات	معامل الارتباط البسيط	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F.test		T.test		الميل الحدي بيتا (B)
					المصوبة	المطوية	المصوبة	المطوية	
لتر الاتفاق الاستثماري المستند على :									
التعليم	0.87	0.70	54.8	12.7	0.024	3.561	0.024	0.810	
الإسكان	0.19	(0.207)	3.9	0.142	0.726	0.376	0.726	0.00605	
البحث العلمي	0.83	0.608	1.9	8.742	0.042	2.957	0.042	0.0234	
التغذية	0.61	0.215	13.02	2.731	0.198	1.540	0.198	0.0832	
الصحة	0.29	(0.146)	0.7367	0.364	0.579	603	0.579	0.00184	
النقل	0.82	0.588	0.7979	8.148	0.046	2.854	0.046	0.00945	
التفوق	0.75	0.445	80.248	5.01	0.089	2.238	0.089	30.235	
الإعانات	0.32	(0.122)	1.728	0.455	0.537	0.675	0.537	0.0048	
طلاب مقبلين	0.59	0.192	127714.3	2.186	0.213	1.478	0.213	783.83	
أعضاء هيئة تدريس	0.68	0.321	1757.2	3.364	0.141	1.834	0.141	13.379	

مستوى المغوية 5%.

ويلاحظ من البيانات المعروضة بالجدول السابق مجموعة الاستنتاجات التالية:

1/2/2 عند استخدام اختبار T أتضح وجود تأثير للإنفاق الاستثماري المعتمد على خدمات الإسكان والصحة والإعانات الطلابية، وعند تطبيق اختبار F تبين أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، وما يؤكد صحة ذلك قوة معاملات الارتباط الخاصة بها والتي بلغت (0.85، 0.88، 0.86) وبمساهمة نسبية (65%، 70%، 66%) وفي هذا تأكيداً على النتائج الواردة بالجدول رقم (3) وتحليل أسبابها.

2/2/2 عند استخدام اختبار T تبين وجود إستجابة لخدمات التعليم والبحث العلمي والنقل ومنح التفوق من حجم الإنفاق الاستثماري المحقق، وعند تطبيق اختبار F كانت هذه الاستجابة ذات دلالة إحصائية، وما يؤكد صحة ذلك قوة معاملات الارتباط الخاصة بها والتي بلغت (0.87، 0.83، 0.82، 0.75) وبمساهمة نسبية (70%، 61%، 59%، 44%) على الترتيب وفي هذا تأكيداً على النتائج الواردة بالجدول رقم 3 وتحليل أسبابها.

3/2/2 وجود تباين في الميل الحدى (Beta) للإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق على الخدمات التعليمية وعلى أعداد كل من الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية، وتجدر الإشارة إلى أن (Beta) كانت موجبة لعناصر الخدمات الطلابية في علاقتها ذات التأثير المعنوي مع هذا الإنفاق مما يعنى أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في الميل الحدى تؤدي على زيادة في هذا الإنفاق بمقدار هذا التغير.

3/2 يوضح الجدول رقم (5) نتائج درجة تأثير ومعنوية الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق معاً على كفاءة الخدمات الطلابية وعلى أعداد الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات خلال فترة البحث وذلك بدلالة الميل الحدى لنوعي هذا الإنفاق، وذلك للكشف عن معدل التغير في هذا الإنفاق عندما تزيد أو تنقص أعداد الطلاب المقيدين وأيضاً أعداد هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.

### جدول رقم (5)

اختبار درجة تأثير ومغوية الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق معاً  
على مدى كفاءة الخدمات الطلابية وعلى لطلاب المقربين وأعضاء هيئة التدريس  
بقطاع التعليم الجامعي والحكومي خلال فترة الدراسة

البيانات	معامل الارتباط المستند	معامل التحديد المعزل	الخطأ		F-test		T-test		القول الحدي (B) بيانا
			المعزلي	المعزلي	المعزلي	المعزلي	المعزلي	المعزلي	
التعليم	0.98	0.93	26.3963	34.4111	0.009				
إنفاق معتمد							0.757	3.771	0.737
إنفاق محقق							0.835	7.609	0.835
الإسكان	0.88	0.63	2.465	5.258	0.105				
إنفاق معتمد							0.517	3.171	0.517
إنفاق محقق							0.0078	0.875	0.0078
البحث العلمي	0.84	0.51	2.13	3.613	0.159				
إنفاق معتمد							0.0074	0.485	0.0074
إنفاق محقق							0.231	2.615	0.231
الخدمة	0.90	0.67	8.402	6.148	0.087				
إنفاق معتمد							0.164	2.570	0.164
إنفاق محقق							0.887	2.541	0.887
الصحة	0.94	0.81	0.3014	11.535	0.039				
إنفاق معتمد							0.104	4.571	0.104
إنفاق محقق							0.022	1.756	0.022
النقل	0.95	0.84	0.503	13.784	0.031				
إنفاق معتمد							0.101	2.658	0.101
إنفاق محقق							0.098	4.684	0.098
مدن الفروق	0.91	0.73	1.3918	7.61	0.067				
إنفاق معتمد							0.238	2.256	0.238
إنفاق محقق							0.193	3.317	0.193
الإعفاءات	0.93	0.78	0.7606	10.002	0.47				
إنفاق معتمد							0.242	4.202	0.242
إنفاق محقق							0.056	1.791	0.056
طلاب مقربين	0.88	0.65	87000.46	5.165	0.107				
إنفاق معتمد							1567.5	2.371	1567.5
إنفاق محقق							837.1	2.313	837.1
أعضاء هيئة التدريس	0.86	0.56	1417.7	4.156	0.137				
إنفاق معتمد							19.1	1.773	19.1
إنفاق محقق							14.02	2.379	14.02

مستوى المعزلة 5%.

ويلاحظ من بيانات الجدول السابق أنه وعند تطبيق إختبار (T) تبين وجود تأثير لحجم ونوع الإنفاق الاستثماري على الخدمات الطلابية وعلى أعداد الطلاب المقيدين وأيضاً أعداد أعضاء هيئة التدريس وقد كانت معاملات الارتباط الخاصة بهم أكثر من 0.84 وبمساهمة نسبية أكثر من 50%، وعند تطبيق إختبار (F) تبين أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، هذا فضلاً عن وجود تباين موجب في الميل الحدي (Beta) لهذا الإنفاق في أثره على المتغير التابع بما يعني رفض الفرضية الثانية ومضمونها (لا توجد علاقة بين كفاءة الإنفاق الاستثماري وبين الخدمات الطلابية).

3 نتائج إختبار مدى معنوية الفروق في الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله على كل من الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بين الجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

1/3 يوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل مدى معنوية الفروق في الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله على المتغيرات التابعة بين الجامعات الحكومية خلال فترة البحث بدلالة إختبار (F).



وبفحص بيانات للجدول السابق إتضح ما يلي:

1/1/3 وجود تباين في متوسطات الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق بين الجامعات خلال فترة البحث حيث بلغ أعلى متوسط في هذا الإنفاق (86.8، 124.3) على التوالي بجامعة القاهرة بينما بلغ أقل متوسط لهذا الإنفاق (22.19) على التوالي بجامعة طنطا وما يؤكد ذلك حجم ما ينفق على الخدمات الطلابية بجامعة القاهرة حيث بلغ متوسط خدمة التعليم كتنشيط أساسي على سبيل المثال 112.5 بينما بلغ متوسط ما ينفق على هذه الخدمة بجامعة طنطا 19.9، هذا فضلاً عن اختلاف متوسط عدد الطلاب المعقدين في الجامعتين حيث بلغ ما يقرب من 114 ألف طالب بجامعة القاهرة بينما بلغ ما يقرب من 70 ألف طالب بجامعة طنطا.

2/1/3 وجود تباين بين الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق في كل جامعة خلال فترة البحث فعلي سبيل المثال كان متوسط الإنفاق الاستثماري المعتمد 86.8 بينما كان متوسط الإنفاق الاستثماري المحقق 124.3 بجامعة القاهرة، وهكذا بالنسبة لباقي الجامعات ما عدا جامعة جنوب الوادي حيث كان متوسط الإنفاق الاستثماري المحقق أقل من المعتمد مما يعني أن معظم الجامعات تتجاوز في هذا الإنفاق عدا جامعة جنوب الوادي. وعند تطبيق اختبار (F) فيما يتعلق بهذا الإنفاق بين الجامعات تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية مما يعني أن هناك اختلاف جوهري في حجم ونوع هذا الإنفاق بين الجامعات.

3/1/3 تحتل خدمة التعليم المرتبة الأولى في الصرف بين الجامعات حيث يتراوح متوسط الإنفاق على هذه الخدمة من 67% إلى 90% يليها خدمة التغذية التي إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط يتراوح من 4% إلى 13% بينما إحتلت خدمة الإسكان المرتبة الأخيرة بمتوسط يتراوح من 0.001% إلى 0.004%.

كما يلاحظ أن بعض الجامعات لا تهتم بخدمة الصحة مثل جامعة المنصورة التي خصصت ما يقرب من 0.09% في المتوسط من إجمالي حجم الإنفاق للمعتمد لها، هذا



على الرغم من اهتمام جامعة جنوب الوادي بالإنفاق على الخدمات الصحية بمعدل أكبر من المنفق على هذه الخدمة في جامعات أخرى مثل جامعات عين شمس، الإسكندرية، المنيا، المنوفية، حلوان، قناة السويس.

4/1/3 تبنى متوسط الإنفاق على خدمة البحث العلمي بين الجامعات الحكومية مقارنة بخدمة التعليم مما يدل على عدم الاهتمام بالبحث العلمي رغم أهميته في خدمة قضايا البيئة وفي للمشاركة بين الجامعة والمجتمع في تنمية وتطوير الوحدات العامة بقطاعات الدولة.

وعند تطبيق إختبار F فيما يتعلق بالنتائج السابقة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 1% بين الجامعات في أوجه الإنفاق على الخدمات الطلابية خلال فترة البحث مما يعني رفض الفرضية الثالثة ومضمونها "لا توجد فروق في أوجه الإنفاق على الخدمات الطلابية بين الجامعات".

2/3 يوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل المتوسط المرجح والتباين عند إستخدام المؤشرات المحاسبية غير التقليدية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

جدول رقم (7)

المتوسط المرجح والتباين عند استخدام المؤشرات المحاسبية

في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية خلال فترة الدراسة

المؤشر	معدل الأموال المعطلة	معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق	معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق	معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق	الجامعة
القاهرة	28.8	22.1	69.9	16.7	96.6
الإسكندرية	1.8	4.5	88.2	7.6	50.8
عين شمس	2.3	10.8	58.3	12	18
أسيوط	11.7	6.9	62.9	8.3	25.1
طنطا	0.9	3.8	91.1	9.1	51.4
المنصورة	21.03	17.6	102	48.6	179.2
الزقازيق	1.2	4.9	69.5	8.3	60.2
حلوان	0.2	14.9	63.7	9.8	69.3
المنيا	1.3	3.6	65.9	6.6	55.4
المنوفية	0.2	4.8	77.9	8.7	61.4
قناة السويس	6.9	10.3	84.5	8.6	69.4
جنوب الوادي	3.7	5.6	104.5	17.9	53.6
معدنية اختبار F	0.490	0.719	0.219	0.692	

مستوى المعطوية 5%

ويفحص بيانات الجدول المباق إتضح ما يلي:

1/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل الأموال المعطلة، فقد لوحظ أن معظم الجامعات الحكومية تقوم بالصرف على أوجه الإنفاق الاستثماري المختلفة بأسلوب التجاوز عن الاعتمادات المالية الأصلية والربط المعدل المرخص والمخصص لها بموازنة قطاع التعليم الجامعي خلال فترة البحث نظراً لظهور متوسط معدل الأموال المعطلة بإشارة سلبية، ما عدأ جامعات عين شمس وأسيوط وحلوان والمنيا فقد كان متوسط معدل هذه الأموال موجبا مما يعني وجود أموال معطلة لديها نتيجة للصرف على أوجه نفقاتها الاستثمارية المختلفة بأقل من إتماداتها المالية الأصلية المخصصة لها بموازنة قطاع التعليم. ويتطبيق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في متوسط معدل الأموال المعطلة بين الجامعات الحكومية نتيجة تحقيق وفراً في بعض الجامعات مما يعني عدم التزام هذه الجامعات بالتقيد بالأموال المخصصة لها بموازنة قطاع التعليم، وأيضاً نتيجة حدوث تجاوز عن هذه الأموال في بعض الجامعات وتحقيق وفراً في الربط الأصلي في جامعات أخرى، وهذا ما يؤكد على عدم وجود خطط استثمارية بهذه الجامعات مبنية على أسس علمية في ضوء مقومات المناهج للمعاصرة الخاصة بإعداد تقديرات الإنفاق على التعليم الجامعي.

2/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق فقد لوحظ أن معظم الجامعات الحكومية قد أنفقت على مشروعاتها الاستثمارية بالزيادة خلال فترة البحث وقد كان أكبر معدل للإنفاق على المشروعات في جامعة عين شمس وبواقع 41.7% في حين أن أقل معدل للصرف كان على مشروعات جامعة طنطا وبواقع 8.9%، وهذا بعكس الحال في جامعتي المنصورة وجنوب الوادي التي أنفقت على مشروعاتها الاستثمارية بمعدل أقل من المخصص لها بموازنة قطاع التعليم خلال فترة الدراسة وبواقع 2%، 4.5% كوفر في هذا الإنفاق على الترتيب.

وبنطبق لإختبار (F) تبين عدم وجود فروق جوهرية في متوسطات معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق بالجامعات وبما يؤكد سوء تخطيط الإنفاق على التعليم الجامعي بصفة عامة والإنفاق الاستثماري بصفة خاصة نظراً للتحيز التخصصي الذي قد يكتنف عملية تقدير تكلفة المشروعات الاستثمارية الخاصة بالجامعات والذي يؤدي إلى تقديرها بأقل أو أكثر من اللازم ومن ثم يؤدي إلى إضعاف عملية الحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

3/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق فقد لوحظ أن معظم الجامعات الحكومية تعتمد وبشكل جوهري على القروض في تمويل استخداماتها الاستثمارية وبمعدلات متباينة بين هذه الجامعات حيث كان أقصاها

179.2 بجامعة المنصورة نظراً للترخيص لها بقروض لتمويل استثماراتها بمعدل أكبر من المعتمد لها بموازنتها وبواقع 79.2% بما يفسر سوء تخطيط التمويل بالقرض في هذه الجامعة وبما يؤدي إلى تضخم أعباء خدمة هذه القروض والتي تتحملها الخزنة العامة، هذا على الرغم من أن المخصص من القروض لجامعة عين شمس لتمويل استثماراتها لم يتجاوز 18% بما يعني اعتماد هذه الجامعة على نسبة كبيرة من التمويل الذاتي في تنفيذ مشروعاتها نتيجة كفاءة خطتها الخاصة بتكبير مصادر هذا التمويل.

وبتطبيق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات الحكومية مما يؤكد على سوء تخطيط مصادر تمويل المشروعات الاستثمارية الخاصة بهذه الجامعات نظراً لعدم توافق حجم الإنفاق على التعليم الجامعي مع حجم للخدمات الطلابية المرهونة بأعداد الطلاب.

4/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق فقد لوحظ أن هذا المعدل قد بلغ 88.8% في جامعة عين شمس مما يدل على اهتمام هذه الجامعة بعدم ضياع الفرص التمويلية على الدولة من القروض التي تستخدمها والتي بلغ معدلها 18% على الرغم من حاجتها إلى ما يقرب من 22.3%. وفي المقابل فقد أضاعت جامعة المنصورة فرص تمويلية على الدولة من القروض التي تستخدمها والتي بلغ معدلها 79.2% على الرغم من حاجتها إلى ما يقرب من 23% وبفارق قدره 56.2% كقروض معطلة.

وبصفة عامة فقد لوحظ أن معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المعتمد كان متساوي على وجه التقريب بين باقي الجامعات الأخرى عدا جامعة القاهرة التي خصص لها ما يقرب من 35.5% من هذا التمويل.

وتعكس هذه النتائج سوء تخطيط المزج التمويلي المناسب لتمويل الإنفاق الاستثماري في قطاع التعليم الجامعي خلال فترة البحث.

وبتطبيق إختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات الحكومية، مما يؤكد على وجود خلل وعدم توازن في الهياكل التمويلية في معظم هذه الجامعات.

وفي ضوء نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة والخاصة باستخدام المؤشرات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات يتم رفض الفرضية الرابعة ومضمونها لا توجد علاقة بين المعلومات المحاسبية وبين تقييم أداء الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية.

#### خلاصة البحث وتوصياته:

تعتمد الجامعات الحكومية في مصر عند تمويل مشروعاتها الاستثمارية على ما تخصصه الدولة لها من الاعتمادات المالية المدرجة بالخططة العامة والمخصصة بالموازنة العامة للدولة والتمولة من بنك الاستثمار القومي. غالتعليم الجامعي كخبرة من أنشطة الدولة يتم الترخيص له سنوياً بمجموعة من الأموال المخصصة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية اعتماداً على المعلومات المحاسبية التي تقدمها للجامعات الحكومية لهذه الجهات عند طلبها لهذه الأموال، ومن الضروري تقييم نتائج هذه المشروعات بشكل دوري حتى يتسنى الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري الخاص بها، ومن الملاحظ أن معظم الدراسات التي تناولت اقتصاديات التعليم الجامعي لم تتطرق إلى دراسة وتحليل كيفية الحكم على كفاءة وفعالية هذا الإنفاق من بعد محاسبي واعتماداً على استخدام مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية، هذا على الرغم من اعتماد الجهات المنوط لها بتقييم نتائج هذا الإنفاق على مجموعة من النماذج والأساليب النمطية والمؤشرات التقليدية غير الفعالة.

وفي ضوء ذلك فقد استهدف البحث إجراء التحليل اللازم لحجم ونوع الإنفاق الاستثماري الجامعي وتحليل مدي علاقته بمخرجات العملية التعليمية في صورة خدمات طلابية. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتجميع بيانات الدراسة من التقارير الدورية المنشورة بوزارتي المالية والتعليم العالي خلال الفترة من 93/92 إلى 2000/99، وقد

إعتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات الإحصائية (المتوسطات تحليل الارتباط تحليل الإنحدار إختبارى F & T) باستخدام الحزمة الإحصائية الجاهزة SPSS وذلك لتفسير مدي صحة فرضيات البحث.

#### أ نتائج البحث

توصل الباحثان إلى مجموعة للنتائج التالية:

1 هناك تفاوت وإختلاف في قوة وإتجاه معاملات الارتباط بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وبين الخطط التعليمية لمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا وبما يعكس وجود تباين في إستجابة هذه الخطط لتأثير مصدري التمويل التي كانت غير معنوية مما يعني ثبوت صحة الفرضية الأولى بالبحث.

2 هناك تفاوت وإختلاف في قوة وإتجاه معاملات الارتباط بين الإنفاق الاستثماري المعتمد الوارد بموازنة الجامعات الحكومية والمحقق الوارد بحساباتها الختامية وبين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس وبما يعكس تأثير حجم ونوع هذا الإنفاق على المتغيرات التابعة وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوي (1%، 5%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية الثانية بالبحث.

3 هناك تباين في متوسطات الإنفاق الاستثماري الوارد بكل من الموازنة والحساب الختامي للجامعات الحكومية وأيضاً في كل من الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس مما يعني وجود فروق في هذه المتوسطات بين الجامعات الحكومية وبدلالة إحصائية عند مستوى 5% مما يعني عدم ثبوت صحة الفرضية الثالثة من البحث.

4 هناك تباين في متوسط المؤشرات المحاسبية غير التقليدية المستخدمة في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بين الجامعات خلال فترة البحث وما يؤكد على ذلك ما يلي:  
1/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل الأموال المعطلة بين الجامعات الحكومية بسبب سوء تخطيط البرامج الاستثمارية بالجامعات الحكومية.

2/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق بين الجامعات بسبب تخصيص بعض هذه الاعتمادات بأكثر مما يتطلبه تنفيذ المشروعات الاستثمارية في بعض الجامعات من ناحية وعدم كفاية بعض الاعتمادات الأخرى لتنفيذ بعض هذه المشروعات في بعض الجامعات الأخرى الأمر الذي لا يوفر مقياساً سليماً لإنتاجية الإنفاق على هذه المشروعات كما لا يوفر مقياساً سليماً لقياس العائد على الاستثمار في هذه الجامعات.

3/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات بسبب سوء تخطيط مصادر تمويل هذا الإنفاق.

4/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات بسبب الخلل في الهياكل التمويلية في معظم الجامعات الحكومية

وفي ضوء تلك النتائج فقد ثبت عدم صحة للفرضية الرابعة بالبحث.

#### ب توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث وتحقيقاً لأهدافه يوصي الباحثان بما يلي:

#### 1 التوصيات الخاصة.

1/1 ضرورة الاهتمام بالحكم على درجة كفاءة الخطط التعليمية بمراحلتي البكالوريوس والدراسات العليا بدلالة مدى كفاية حجم تمويل الإنفاق على المشروعات الاستثمارية من مصدريه الذاتي والخارجي.

2/1 ضرورة الاهتمام مستقبلاً بالحكم على إنتاجية الإنفاق على المشروعات الاستثمارية للجامعات الحكومية بدلالة مدى توازن حجم ونوع الخدمات الطلابية مع تكلفة مدخلات العملية التعليمية.

3/1 ضرورة إعادة التوازن النسبي للإنفاق على هيكل الأنشطة الجامعية التعليمية والبحثية والبيئية بدلالة مدي توافق أعداد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب المقيدين بمرحلتَي البكالوريوس والدراسات العليا.

4/1 ضرورة التفكير في بناء نموذج كمي مستقبلاً في ضوء مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية القادرة على تحليل وتفسير العلاقات النسبية بين المخرجات النهائية للعملية التعليمية وبين كل من مخرجاتها الوسيطة ومدخلاتها الأساسية، والقادرة أيضاً على تحليل وتفسير مدي تحقق الأهداف الجامعية.

5/1 ضرورة الاهتمام بإجراء الدراسات للمتخصصة المابقة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية الجامعية من المنظورين الجزئي والكلّي تمهيداً لتقدير المنافع والعوائد الاجتماعية المتوقعة والمحتملة مع الاهتمام بإجراء الدراسات التحليلية اللاحقة على تنفيذ هذه المشروعات في ضوء أسس ومعايير قادرة على توصيف وقياس تكلفة وعائد للتعليم الجامعي في إطار مستوى طموح الجامعات عند تنفيذ برامجها الجارية والاستثمارية.

6/1 ضرورة إعادة هيكلة الإنفاق الجاري والاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي بما يتفق وطموحات الدولة في تنمية البعد الاجتماعي وذلك في ضوء أهداف تعليمية محددة وبرامج استثمارية مستهدفة وأنشطة تشغيلية متوازنة ذات وحدات قياس موضوعية.

7/1 ضرورة العمل على إعادة توازن الهيكل التمويلي للجامعات الحكومية من خلال التوصيف الدقيق لمظاهر وأسباب الخلل التي تتعرض إليها هذه الهياكل وباستخدام مجموعة من الآليات غير التقليدية القادرة على خلق هياكل تمويلية فاعلة بديلة ومتجددة ضماناً لترشيد القرارات الاستثمارية بقطاع التعليم الجامعي.

8/1 ضرورة طلب الاحتياجات المالية بمعرفة الجامعات الحكومية قبل أن تخصصها الموازنة الحكومية وذلك لإحداث توازن حقيقي بين إنجازات ومجهودات كل من



التنسيق للتشغيلي والاستثماري لدخل كل جامعة، ولن يتأتى ذلك إلا بضرورة إحداث تغيير جذري في طرق التقدير المتبعة حالياً عند طلب الاعتمادات المالية الجامعية وإحلالها بمناهج أكثر موضوعية لضمان دقة القياس المحاسبي لتكلفة الأنشطة والبرامج الجامعية تسهلاً للحكم على كفاءتها والتحقق من مدي سلامة إنجازاتها.

9/1 ضرورة تنمية الموارد المالية للحالية للجامعات الحكومية بالتفكير في صياغة آليات بديلة مدعمة للتمويل الحكومي وذلك لضمان مقابلة التوسع في حجم ونوع الخدمات الطلابية مستقبلاً.

## 2 التوصيات العامة:

1/2 ضرورة الاهتمام بتقييم المشروعات الاستثمارية الجامعية من منظور محاسبي/ مالي اعتماداً على المعلومات المحاسبية بصفة أساسية لضمان إختيار كفاً أساليب إجراء هذا التقييم وأنسب الأسس والمعايير التي تعكس متغيرات جانبي تكلفة وعائد العملية التعليمية وذلك لتفعيل عملية ترشيد القرارات الجامعية الجارية والاستثمارية.

2/2 ضرورة تصميم نظم للرقابة والتوثيق المالي بصورة أوتومية بالجامعات الحكومية لضمان حسن إستغلال الموارد المالية وتوجيهها نحو غايات الجامعة ورسالتها، ولن يتأتى ذلك إلى بضرورة إختيار أسس محاسبية ومالية غير تقليدية تضمن حسن الأداء المالي وتمنع مظاهر سوء إستخدام الموارد المالية بالجامعات.

3/2 الاهتمام بربط خطة التعليم الجامعي كماً وكيفاً بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة كمدخل ضروري لتفعيل دور التعليم كدأة في إحداث التنمية المنشودة في قطاعات الاقتصاد القومي الأخرى.

4/2 تكثيف الجهود للحد من صور الفاقد المختلفة في مدخلات ومخرجات العملية التعليمية وتجنب آثاره السلبية التي تؤدي إلى تضخيم تكلفة مدخلات هذه العملية، ومن ثم تدني قيمة مخرجاتها.

5/2 ضرورة إجراء الدراسات اللازمة للمفاضلة بين مطلب خصخصة بعض الجامعات الحكومية ومطلب ترشيد مجانية التعليم وتحمل الطلاب لنسبة من تكلفة الدراسة في حالة بقاء الطلاب لإعادة في ذات للفرقة الدراسية.

6/2 ضرورة إعادة النظر في حجم ونوع الخدمات الطلابية التي تقدمها الجامعات الحكومية وبما يتفق وتكنولوجيا المعلومات وذلك لخدمة أغراض ترشيد هذه الخدمات، وإن يأت ذلك إلا من خلال تطبيق مجموعة من المعايير للسليمة والمعلنة القادرة على تعظيم إنتاجية الإنفاق على هذه الخدمات.

7/2 العمل بمبدأ الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج على مستوى مراكز المسؤولية الجامعية سواء التعليمية أو البحثية أو البيئية وذلك كمدخل ضروري لضمان تدفق المعلومات المحاسبية بالكم والكيف بين المستويات الإدارية وأيضاً لضمان تدعيم قاعدة البيانات الجامعية تمهيداً للمساعدة على إجراء التقييم المحاسبي والمالي لأداء الأنشطة والمشروعات الجامعية بصورة موضوعية مستقبلاً.

8/2 ضماناً لتعظيم كفاءة عملية التقييم المالي والاقتصادي للمشروعات الاستثمارية الجامعية، فمن الضروري العمل على توصيف مجموعة من المقومات والأساليب التي تعكس مجموعة الضوابط الفنية القادرة على تحمين مخرجات العملية التعليمية ورفع جدارتها وتنمية مواردها بالجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- 1 الجبر، نبيه بن عبد الرحمن. نموذج مقترح لتخصيص الموارد المالية بين قطاعات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع 1، 1998، ص 20 23.
- 2 المجالس القومية المتخصصة. الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها. *تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، للدراسة الثالثة والستون*. القاهرة: رئاسة الجمهورية، 1995 1996، ص 169 190.
- 3 المجالس القومية المتخصصة. *تقرير الأداء في العملية التعليمية والبحثية في الجامعات*، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة التاسعة عشرة. القاهرة: رئاسة الجمهورية، 1991 1992، ص 205-223.
- 4 حسان، حسان محمد. *بحوث الكلفة والمنفعة في التعليم الجامعي*. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، 1980، ص 13 82.
- 5 حسان، حسان محمد. *الفائد الكمي وعوامله في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1975، ص 252 269.
- 6 حسن، أحمد فرغلى. *تحليل تكاليف وعائد التعليم العالي بالتطبيق على الجامعات المصرية*. إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني كلية للتجارة - بنها، جامعة الزقازيق، مايو 1997، ص 121-123.
- 7 حسن، أحمد على أحمد. قياس جودة الخدمة بالتطبيق على الخدمات الطلابية بجامعة أسيوط وجنوب الوادي، *مجلة للبحوث التجارية المعاصرة*، كلية للتجارة، جامعة جنوب الوادي، ع 2، مج 10، ديسمبر 1996، ص 306 308.
- 8 كامل، مامية مصطفى. *الجدوى الاقتصادية للتعليم العالي في مصر: دراسة حالة عن كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1990، ص 97 113.
- 9 كمال، حسن محمد. *دراسة تحليلية لتكاليف جامعة عين شمس سنة 71/72، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مطبعة جامعة عين شمس، 1973، ص 221-230.
- 10 قنديل، أفكار محمد. *تقييم مشروعات الاستثمار الاجتماعية مع التطبيق على التعليم الجامعي*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1993، ص 1 19.

- 11 فرطام، ولؤل عبد الرزاق. تقييم جودة العملية التعليمية في كلية للتجارة جامعة القاهرة: دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة بالكلية، *مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية)*، كلية للتجارة بني سويف، جامعة القاهرة، ع 2، السنة الثامنة، أكتوبر 1998، ص 210 - 218.
- 12 مندور، أحمد محمد. *تمويل التعليم العالي في الدول النامية: المحددات الاقتصادية ومعدلات العائد*، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن 21، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة، مدينة نصر، القاهرة، مايو 1996، ص 93 - 95.
- 13 نوزل، محمد نبيل. *التعليم والتنمية الاقتصادية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو، 1979، ص 71 - 92.
- 14 وزارة المالية. قطاع الحسابات الختامية، الإدارة المركزية لختامي الهيئات الخدمية، الحساب الختامي لموازنة الهيئات الخدمية للسنة المالية 99/98، ج 2، القاهرة، مارس 2000، ص 84 - 116.
- 15 وزارة المالية. قطاع الموازنة العامة للدولة، منشور إعداد الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2002/2001.
- 16 وزارة التعليم العالي. مركز المعلومات والتوثيق، الإحصاءات المالية والقوى البشرية للعام الجامعي 99/98. مج 5، القاهرة، 1999، ص 1 - 34.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 1 Adolf, J.H. Standardized Accounting and Economic Development in S.J Gray (ed.) *International Accounting and Transitional Decisions*. London: Butter Warthe Co., 1983, P. 301.
- 2 Beattie, J.F. Assessment in Higher Education, *Journal of the Programmer in* Vol. 7, No.3, March 1995, pp.81-100.
- 3 Cameron K., Measuring Organizational Effectiveness in Institution of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No.4, Dec., 1978, pp. 604 - 633.
- 4 Good R. External Aid for Investment Education In Countries, *OECD*. Financing of Education for Economic Growth, Belgium, 1966, p 42.
- 5 Hartely H. J. (ed.) *Education Planing Programming A System Approach*. prentice Hall. U.S.A, 1968, P. 211.
- 6 Link, R.D. Improving Quality Assurance in Australian Higher. Education, *Journal of the Program in Higher Education*, No. 3, June 1993, PP. 7 - 13.
- 7 Mood A.M., et al. *Papers on Efficiency in The Management of Higher Education*. A Technical Report Sponsored By The Carnegie Commission on Higher Education, 1970 p. 12.
- 8 Nasear A., & Hashim W. Public Policy Analysis: The Impact of Five Years Development Plans on Education, *Journal of the Faculty of Commerce of Scientific Research*, vol. xxix, Alexandria, Egypt, March 1992, p. 41.

- 9 Onushkin V. Some Methodological Aspects of Planning. The Deve of Universities, V. on Ushkin (ed.) Planning and the Development of Universities, Vol. I, IIEP, *UNESCO*. 1971, p.18.
- 10 Peter H.E. & Roiss R. *Evaluating Social projects in Developing Countries*. Development Center Social Organization of Economic Co-operation and Development, Paris, 1980, pp. 16-21.
- 11 Psacharopoulos, G. Education and Development, *A Review W.B, Research Observer*, Vol.3. No.1, Jan., 1988, pp. 99 116.
- 12 Richard, A.M. & Peggy B.M., *Public Finance in Theory and Practice*, McGraw Hill, Kogakusha LTD., London, 1976, P.47-53.
- 13 Schutz, T.W. Capital Formation by Education. *The Journal of Political Economy*, Vol. 53, Feb Dec. 1960, P. 199 217.
- 14 Shattov, M. The University of the Future, *Journal of the Program in Higher Education*, Vol. 7, No.2, July 1995, PP. 757 764.
- 15 Toussing R.A., & shaw L. Accounting For Productivity A Practical Approach, *Management Accounting*, May 1985, PP. 47-55.
- 16 Witzel M. The Failure of an Internal Market: The Universities Funding Council Bid System, *Public Money and Management*, Summer. 1991, PP. 8 41.
- 17 Ward C. *Universities Initiative in Response To Change*. W.R. Niblett, (ed.) Higher Education and Response Tavistock Publications, London, 1969, PP. 46 62.
- 18 Woodhall M. Cost Benefit Analysis Educational Planning *UNESCO* , International Institute for Educational Planning, Paris, 1970, P. 31.

## **Expenditure Efficiency in High Education Sector: Field Study on the Egyptian Governmental Universities**

**Prof. Mohamed Zedan Ibrahim**

**prof. Mohamed A.Fatah**

Ass: prof. of Accounting

Lecturer of Accounting

Monofiya University

The main purpose of this study is to examine the sources of universities expenditure during the period from 1991/1992-1999/2000. It also aims to evaluate the performance of these university activities output from efficient and effective approaches, and according to the degree of the usage of resources, in order to achieve the above objectives, several new accounting indicators and ratios were used. Also, many previous researchers related to this study are examined and evaluated in order to adopt the assumptions of this study.

Data for explanation of university evaluation are collected from annual reports of Egyptian universities, higher education ministry and ministries of finance; all previous researchers do not provide strong evidence on performance evaluation of governmental universities. The data was processed by computer using the SPSS/PC+ package means, standard deviations, T-test, F-test and descriptive correlation and regression to prove the extent of relative and relevant assumptions of the study.

The results of the study showed a variance in the trends and power of correlation between actual expenditure funds and estimated funds on the budget of the Egyptian universities. It also showed variance correlation between the extent of universities expenditures size and student services and number of students and university staff. Further more the finding stated that the university expenditure programming was inefficient and ineffective enough, but there were also ideal funds for these programming.

## مصادر التمويل للقطاع الخاص الفلسطيني

### "دراسة تحليلية"

أ.د. نضال رشيد صبري (\*)

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الجوانب المختلفة لكل من العرض والطلب لعملية تمويل مشاريع القطاع الخاص الفلسطيني حيث تمت دراسة المؤسسات المالية التي تمثل جانب التمويل من جهة، والقطاعات الاقتصادية المختلفة والتي تشكل جانب الطلب على التمويل الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع بعض مديري البنوك أو مسؤولي الاستثمار في المؤسسات المالية، وفحص البيانات المالية لعينة من 30 شركة مساهمة عامة، وكذلك تم استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لغرض هذه الدراسة، وذلك لفحص جانبي العرض والطلب في السوق المالي الفلسطيني والمشاكل التي تواجهه.

وقد أوضحت الدراسة تطور القطاع المالي في فلسطين بصورة جوهرية من حيث زيادة البنوك العاملة إلى 23 بنك و123 فرع، وزيادة حجم الودائع إلى ثلاثة ونصف بليون دولار، وزيادة حجم التأمين إلى مبيعات سنوية وصلت إلى 60 مليون دولار، وتنظيم مهنة الصرافة، وتأسيس سوق مالي يضم 24 شركة مساهمة عامة، ورغم ذلك فإن هناك تشوهات في الجانب التمويلي، فكل من جانبي العرض والطلب يشكو من الجانب الآخر.

وأوضحت الدراسة ضعف استقطاب الاستثمارات الأجنبية، وعدم تضمينها مزايا تكنولوجية أو نقل معرفة فنية، وكذلك ضعف دور الصرافة والتمويل غير الرسمي مقارنة بالدول النامية في هذا المجال، ويلاحظ أن معظم القروض والتسهيلات الائتمانية هي قصيرة الأجل حيث تصل إلى 92% من مجموع القروض الممنوحة من البنوك.

(\*) رئيس برنامج ماجستير إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد، جامعة بير زيت - فلسطين

## مقدمة:

ما زال القطاع الخاص الفلسطيني ينتظم في منشآت فردية صغيرة وشركات عادية أو خاصة، فأغلبية وحدته الاقتصادية يمكن تصنيفها بالوحدات صغيرة الحجم من حيث قيمة أعمالها، أو حجم رأسمالها، أو من حيث عدد العاملين فيها، ونجد غياب الوحدات الاقتصادية الكبيرة من حيث حجم أو رأس المال في معظم القطاعات الاقتصادية الفلسطينية، ويحصر عدد شركات المساهمة العامة في 72 شركة، في حين يوجد بالمقابل خمسة آلاف شركة مساهمة خاصة، و 2500 شركة عادية حسب إحصاء مراقب الشركات في 2001/7/30 (صبري، 2001). وهناك مشاكل جمة واجهت عملية تطوير القطاع الخاص، مثل عدم السيطرة على المعابر، والحصار الاقتصادي، ومشاكل التسويق، وضعف الكفاءة الإنتاجية، وعدم كفاءة الإدارة، وعدم القدرة على منافسة المنتجات المستوردة من حيث الجودة أو الأسعار. ومشكلة النقص في التمويل لتحديث الأصول وتطوير النشاطات القائمة. ويعتبر سبب نقص التمويل أو ارتفاع تكلفته من الأسباب الرئيسة لعدم تطور القطاع الخاص. وعليه جاء الهدف من هذه الدراسة لمناقشتها، والتعرف على حجمها، وجوانبها المختلفة.

## أهمية الدراسة وأهدافها:

من المعروف أن مصادر التمويل المتاحة للقطاع الخاص تقع ضمن مصدرين رئيسيين هما المصدر الداخلي، المتمثل بالمشاركة برأس المال المدفوع من قبل المستثمرين، ورأس المال المكتسب والمتراكم مثل الاحتياطات والأرباح غير الموزعة. والمصادر الخارجية المتمثلة بالأنواع المختلفة من القروض ووسائل التمويل الخارجي. وتأتي هذه الدراسة لمناقشة عملية تمويل القطاع الخاص الفلسطيني من المصادر الخارجية. حيث سيتم مناقشة جانبي العرض والطلب في سوق المال، وتحديد المشاكل التي تعترض العلاقة بين الجانبين لغرض العمل على إزالتها، في سبيل دفع عملية التمويل الخارجي، لكي تلعب الدور المطلوب في تمويل ونجاح القطاع الخاص، فمن المعلوم أن



تكلفة التمويل الخارجي مثل الاقتراض هو أقل من تكلفة زيادة رأس المال، بافتراض وجود عائد على الاستثمار يزيد عن تكلفة الاقتراض.

ورغم أن القطاع المالي في فلسطين قد شهد تطوراً حقيقياً ممثلاً في زيادة عدد البنوك وفروعها ووجود سوق للأوراق المالية، وتنظيم عملية للصرافة، ووجود شركات وساطة مالية، وزيادة عدد ونشاط شركات التأمين، إلا أن ذلك لم ينعكس بصورة جهرية على توفير التمويل الخارجي المطلوب للقطاع الخاص ضمن الاقتصاد الفلسطيني، وبناء عليه جاءت هذه الدراسة لتناقش بصورة تفصيلية هذا الموضوع، ولتعمل على تحقيق الأهداف التالية:

1- مناقشة جوانب العرض في قطاع التمويل الخاص والممكن تطويرها واستخدامها في الاقتصاد الفلسطيني.

2- مناقشة مجالات الطلب الحالية على قطاع التمويل الخارجي من قبل القطاع الخاص والمشاكل التي تقف أمام تطويرها.

3- فحص الإمكانية القصوى للتمويل الخارجي للقطاع المالي المنظم والتي يمكن توفيرها في حالة توفير فرص الاستثمار المناسبة والضمانات المطلوبة.

#### طريقة البحث :

ستعمل هذه الدراسة على مناقشة وحصر وتحديد الجوانب المختلفة لكل من العرض والطلب لعملية تمويل مشاريع القطاع الخاص الفلسطيني، وذلك بعد دراسة تحليلية لكافة المؤسسات المالية التي تمثل جانب التمويل من جهة، والقطاعات الاقتصادية المختلفة والتي تشكل جانب الطلب على التمويل الخارجي. ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع الخطوات التالية:

1- تم إجراء مقابلات مع مديري البنوك أو ممثولي الاستثمار في عشر مؤسسات مالية للإطلاع على مشاكل عملية للتمويل والجوانب المطلوبة لدفع هذا القطاع وتحسين الإمكانيات المتاحة فيه.

2- تم فحص البيانات المالية وتحليلها لكافة المنشآت المالية ولعينة من 30 شركة مساهمة عامة تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة لتحديد نسب المديونية لإجمالي الأصول ولتحديد مدى مساهمة التمويل الخارجي في القطاع الخاص الفلسطيني، وذلك بإستخدام البيانات المالية لسنة 2000.

3- استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لغرض هذه الدراسة، وذلك لفحص الجوانب المختلفة لجانب عرض التمويل في الاقتصاد الفلسطيني، والمشاكل التي تواجه هذا القطاع من وجهة نظر المسؤولين في هذا القطاع، وشملت كافة البنوك التجارية والإسلامية والمتخصصة الفلسطينية والعربية والأجنبية، والبرامج الخاصة المقدمة من مؤسسات أجنبية، والمنظمات غير الهادفة للربح العاملة في تقديم قروض، وكان عدد تلك للمؤسسات 25 مؤسسة، وكانت نسبة الاستجابات حوالي 55% من العينة المرسل لها الاستبانة.

4- استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لدراسة جانب الطلب على القروض والتمويل بصورة عامة. حيث اختيرت أربعون شركة مساهمة عامة وخاصة، منها 18 شركة مساهمة عامة من تلك الشركات المدرجة في السوق المالي، شملت شركات صناعية وخدمائية واستثمارية وعقارية و 12 شركة أخرى من خارج السوق. وكانت نسبة الاستجابة حوالي 65% من العينة المرسل لها الاستبانة.

5- تم تحليل بيانات الاستبانة وتحديد رتب مشاكل جانبي للعرض والطلب بناء على المتوسط الحسابي للإجابات.

#### الدراسات السابقة :

هناك العديد من الأبحاث التي تتحدث عن طرق ونماذج للتمويل المستخدمة في الدول النامية، وتشمل الأبحاث إمكانية تمويل مصادر التمويل من خلال توسيع التمويل غير الرسمي، والمقارنة بينهما، والمفاضلة بين طرق التمويل الخارجية المختلفة بما في ذلك السندات، وأثر سعر الفائدة على عرض وطلب القروض والودائع، وأثر تطبيق القيود

مثل كفاءة رأس المال على تخفيض حجم القروض المقدمة في بلد ما، والظروف التي تختار فيها شركة ما قرض طويل الأجل وتفضيله على القروض قصيرة الأجل. وأثر القروض قصيرة الأجل على أسواق معينة ومدى عنصر المخاطرة فيها. وهناك من الدراسات التي تبحث أثر التضخم أو حجم للقطاع العام أو حجم القطاع العام أو حجم القطاع المالي في تحديد كمية العرض من القروض، وتمت دراسات عديدة في الطريقة التي يتم فيها تحليل طلبات الاقتراض وملوك المصرفيين في الرد عليها، ولختيار المناسب منها.

وتعد الدراسات التي تناولت التمويل غير الرسمي من أهم الدراسات التي أجريت على نظم التمويل في الدول النامية، حيث ترى هذه الدراسات أن التمويل غير الرسمي ليس فقط مهم ومطلوب لنوع معين من العلماء والأنشطة، بل أنه يعمل كمساعد في تفعيل نشاط التمويل الرسمي، وإثارة عنصر المنافسة فيه، وعلى سبيل المثال ترى دراسة غيت (Ghate, 1992) والتي فحصت تجربة التمويل في بعض دول آسيا، أن هناك أهمية للقطاع المالي غير رسمي، حيث يشكل قوة منافسة قوية للقطاع الرسمي، ويعمل على خدمة فئات معينة لا يقصدها القطاع الرسمي. كما يساعد على استقرار وخلق التوازن في القطاع المالي بصورة عامة. وهناك دراسات أخرى تشجع التمويل غير الرسمي مثل دراسة بوس (Bose, 1998) ودراسة جين (Jain, 1999) ودراسة ستيبل وأخرون (Steel, et al., 1997) ودراسة خضروي وجيتا (Chaudhuri and Gupta, 1996) ودراسة نجرجين (Nagarajan, et al., 1995) ودراسة تانج (Tange, 1995) ودراسة بايس (Baydas, 1995). وهي دراسات تناولت التمويل غير الرسمي في دول مختلفة مثل مصر وجنوب شرق آسيا وتايوان والفلبين ودول نامية متعددة. وهي في معظمها تزيد وتدعم التمويل غير الرسمي، وترى أنه قد يدفع للتمويل الرسمي لتغيير سياسته وتحسين معاملاته، وهو يفترض بأن يكون أقل تكلفة بسبب انخفاض المصروفات الإدارية.

وهناك دراسات بحثت أثر تطبيق معايير ملائمة رأس المال على منح القروض ومستوى الاعتمادات الممنوحة للعملاء، مثل دراسة أندري (Andre et al., 2001) و

(Thakor and Wilson, 1995) والتي ترى أنه قد يكون إجراء سلبى يؤثر على حدود القروض ويرفع من تكلفة الإقراض. وهناك من الدراسات التي وجدت علاقة مهمة بين تغيير سعر الفائدة وحجم الطلب على القروض مثل دراسة فيز (Fase, 1995)، وهناك دراسات تعالج مشكلة القروض المتعثرة ونسبتها العالية في البنوك الصينية وطريقة التعامل معها مثل دراسة بونين وهانج (Bonin and Huang, 2001)، حيث ترى هذه الدراسة عدم نقل تجربة دول أوروبا الشرقية لتطبيقها في الصين، ومن البحوث الأخرى تلك المتعلقة بفحص طرق التمويل المختلفة ولماذا تبحث بعض الشركات عن القروض طويلة الأجل، حيث ترى الدراسة أن القروض طويلة الأجل مفضلة للشركات التي لها نسبة عالية من التمويل الخارجي وعائد سنوي عال متوقع (Fukda et al., 1998)، ودراسات أخرى تفضل استخدام التمويل الخارجي بواسطة المندلات مثل دراسة داته وداته (Datta and Datta, 1995).

وبالنسبة للدراسات الخاصة بقطاع التمويل الخاص للفلسطيني ومدى استخدامه التمويل الخارجي، فيلاحظ أن قطاع التمويل الخارجي أصبح متوفر منذ ست سنوات فقط. وقد اقتصر قبل ذلك على التمويل غير الرسمي من الصيارفة وعلى منح ومساعدات محدودة لبعض القطاعات والتي نفذت من خلال اللجنة المشتركة أو من خلال منظمات تطوعية (Unctad, 1990). وأوضحت دراسة حامد وآخرون (1998) أهمية التمويل غير الرسمي في مناطق السلطة الفلسطينية، والذي يشمل كل من الصيارفة والمنظمات التطوعية والإقراض المرتبط بالتجارة والإقراض من خلال عضوية جمعيات الادخار المدور والإقراض من الأقارب، حيث بينت دراسته أنه من كل 7% حصلوا على قروض من بنوك كان هناك 2% حصلوا على قروض من صرافى النقود وفق دراسة مسحية قامت بها مؤسسة ماس.

وهناك دراسات محدودة تتعلق بتحديد حجم التمويل الخارجي للقطاع الخاص الفلسطيني، حيث قامت دراسة صبري (Sabri, 1997) بعمل التحليل المالي لحوالي 240 شركة صناعية وجدت أن نسبة المديونية لا تزيد عن 10% من مجموع الأصول بالنسبة

للصناعات صغيرة الحجم، وترتفع النسبة لتصل إلى 20% بالنسبة للصناعات كبيرة الحجم، والتي كان لها فرصة أفضل في الحصول على تمويل خارجي. وفي دراسة أخرى أوضحت أن 60% من الصناعات الفلسطينية تستخدم آلات وأجهزة مستعملة أو مجددة، وهذا يعطي مؤشر على نقص في التمويل المطلوب كما جاء في دراسة صبري (Sabri, 1999).

وفي دراسة أخرى لقطاع المنشآت العاملة في الإنشاءات والإسكان وجدت أن نسبة المديونية لمجموع الأصول لا تزيد عن 57% في شركات الإسكان والتي تقوم بالبناء لغرض البيع وهي في معظمها ديون مرتتبة على الأقساط المحصلة مسبقاً ثمناً للشقق المباعة وليست قروض طويلة الأجل، ولا تزيد المديونية من القروض فيها عن 12% من مجموع الأصول كما جاءت في دراسات صبري (Sabri, 1997 and Sabri 1998).

ومن العرض المقدم أعلاه يمكن أن نستخلص عبر عديدة في ما يتعلق بسوق المال الفلسطيني. مثل فحص إمكانات التمويل غير الرسمي وتعزيزه. وكذلك وفحص تجارب الدول الأخرى في التعامل مع القروض المتعثرة، ومحاولة تطبيق المناسب منها، وهناك فكرة استخدام وسائل تمويل لم تستخدم حتى الآن من قبل السوق المالي الفلسطيني مثل طرح السندات من قبل للشركات العامة والتمويل من خلال للتأجير.

#### القطاع المالي في فلسطين:

شهد القطاع المالي الفلسطيني طفرة نوعية خلال السنوات الست السابقة، وقد شمل ذلك كل قطاعاته المالية، بما في ذلك قطاع التمويل الرسمي مثل البنوك التجارية والإسلامية والمتخصصة، ومؤسسات أخرى ذات علاقة بتقديم تمويل مالي، كما شمل ذلك قطاع التأمين، وإيجاد سوق مالي وشركات وسلطة مالية مرتبطة به، علاوة على تنظيم مهنة الصرافة. وبالنسبة لقطاع البنوك، فقد زاد عددها من بنكين في سنة 1990 إلى 23 بنك في سنة 2001، ومن بضعة فروع إلى 123 فرع في نفس الفترة. وتم تأسيس ثلاثة بنوك تعمل كبنوك ومؤسسات تمويل متخصصة. ووصل إجمالي رأس مال البنوك العاملة في فلسطين مجتمعة إلى 250 مليون دولار، عملت على تجميع ودائع قيمتها 3470

مليون دولار من العملاء، منحت منها قروض وتسهيلات ائتمانية للقطاعات الاقتصادية المختلفة حوالي 1328 مليون دولار في نهاية سنة 2000 (سلطة النقد الفلسطينية، 2001). ويعمل في قطاع البنوك حوالي 3701 عامل وموظف، وبلغت تعويضات العاملين والأجور المدفوعة ما قيمته 53 مليون دولار سنوياً، وكان إجمالي القيمة المضافة لهذا القطاع حوالي 134 مليون دولار، وبلغ إجمالي التكوين الرأسمالي لهذا القطاع حوالي 21 مليون دولار (الإحصاء الفلسطيني، المالية والتأمين، 2000). وتعمل البنوك في فلسطين ضمن شركات مساهمة عامة وطنية بالنسبة للبنوك الفلسطينية وشركات مساهمة أجنبية بالنسبة للبنوك الأجنبية والعربية. وهي تخضع بذلك لكل من قانون الشركات وقانون المصارف. وتم تأسيس سلطة النقد الفلسطينية للإشراف على عمل البنوك سنة 1994، وتخضع لإشراف ورقابة سلطة النقد الفلسطينية منذ ذلك الوقت.

أما قطاع التأمين فلم يكن هناك سوى شركة واحدة تعمل برأس مال قدره مليون دولار حتى سنة 1990، ارتفعت إلى ست شركات تأمين فلسطينية تعمل برأس مال قدره 28 مليون دولار، وثلاث شركات عربية وأجنبية، وتبلغ قيمة أعمالها السنوية حوالي ستون مليون دولار للتأمينات العامة و 3 مليون للتأمين على الحياة حسب ميزانيات سنة 2000. وقد تم تنظيم مهنة الصيرافة، وإصدار قانون تنظيم مهنة الصرافة في فلسطين، والذي صنفها إلى عدة فئات. حيث يوجد الآن حوالي 11 شركة صرافة مساهمة عامة و 141 منشأة صرافة فردية وعادية، والعديد من المنشآت غير المنظمة. وتقدر قيمة رأس المال الفعلي للصيرافة بحوالي عشرة ملايين دولار، وقيمة الأعمال السنوية تصل إلى 150 مليون دولار.

. وتأسس في فلسطين سوق لتداول الأوراق المالية في مدينة نابلس عندما تم توقيع اتفاقية تشغيل ومنح امتياز لشركة مساهمة خاصة بتاريخ 1996/11/17، مع السلطة الفلسطينية، عرفت بشركة سوق الأوراق المالية. وتعمل السوق المالي في نابلس على بيع أسهم شركات مساهمة فلسطينية في سوق منظم وتتم تسوية الثمن ونقل الملكية من خلال مركز الإيداع والتحويل التابع للسوق، ويقتصر عملها على الأسهم في السوق الثانوية

المنظمة. حيث لا يوجد عمل ضمن السوق الأولى، ولا يوجد بيع آجل أو اختياري أو مسبقاً. كذلك لا يوجد بيع لسندات، رغم أن القوانين ذات العلاقة تسمح بإصدارها. ولا توجد أسهم أو سندات عربية أو أجنبية مدرجة في السوق المالي الفلسطيني. ولا توجد شركات فلسطينية مدرجة في السوق الخارجية، وقد تم إدراج 24 شركة مساهمة عامة وبلغت القيمة السوقية لها حوالي 600 مليون دولار كما هي في 2001/4/31، وهناك 7 شركات مساهمة خاصة تعمل برأسمال قدره حوالي 15 مليون دولار تعمل كوسيط مالي في السوق (سوق فلسطين المالية، 2001) ولحد الآن لا يوجد قانون خاص ينظم عمل السوق المالية، رغم وجود العديد من مشاريع القوانين التي تجري مناقشتها بهذا الخصوص. ويعد ذلك ضروري لكي يتمكن السوق من لعب دور أكثر فعالية في السوق المالي الفلسطيني.

#### جانب العرض في التمويل:

يمكن حصر وتتبع جانب العرض لتمويل وإدارة المشاريع في القطاع الخاص في فلسطين بعدة مصادر، ويمكن تصنيف هذه المصادر في خمسة مجموعات كما هو موضح في الجدول رقم (1) حيث تم ترتيب هذه المصادر من حيث أهميتها وقيمتها في تمويل القطاع الخاص وفقاً لقيمة التمويل والقروض الممنوحة حسب بيانات سنة 2000. وتتعلق المجموعة الأولى بالمصدر الداخلي والمتمثل في رأس المال المدفوع والمكتسب. ويتعلق المصدر الثاني في التمويل قصير الأجل الذي يقدم من قبل الموردين والمعروف بتمويل الائتمان. أما المجموعة الثالثة فهي التي تعرف بالتمويل الرسمي والذي يقدم القروض طويلة وقصيرة الأجل من خلال النظام المصرفي، والذي يخضع لإشراف البنك المركزي أو سلطة النقد، ويشمل التمويل الرسمي كل من البنوك التجارية الفلسطينية، والبنوك التجارية العربية، والبنوك التجارية الأجنبية، والبنوك الإسلامية، والبنوك المتخصصة والتنمية، والبرامج الخاصة التي تنفذ من قبل البنوك التجارية.

أما المجموعة الرابعة فتتعلق بالتمويل غير الرسمي والذي يشمل كل من المنظمات التطوعية الأجنبية والوطنية، وصيرافة العملات والتمويل من خلال العضوية في

الجمعيات الدوارة. وتخص المجموعة الخامسة مصادر أخرى ممكن لها أن تتوفر لتمويل القطاع الخاص الفلسطيني لكنها لم تستخدم لأسباب مختلفة، وتشمل كل من التوجه لصناديق التنمية العربية والإقليمية، وإمكانية إصدار سندات وجذب استثمارات خارجية للاستثمار المباشر، أو من خلال السوق المالية. ومنعمل على مناقشة مصادر التمويل المتاحة في الاقتصاد الفلسطيني في الجزء التالي من هذه الدراسة.

#### جدول رقم (1)

مصادر تمويل القطاع الخاص المتاحة في فلسطين  
مرتبة حسب قيمتها ونسبتها من إجمالي الأصول

الترتبة	مصادر لتمويل الداخلية والخارجية
1	أولاً: رأس المال المدفوع والمكتسب
2	ثانياً: الائتمان المقدم من المزددين
	ثالثاً: مصادر التمويل الرسمي
3	البنوك العربية لتجارية
4	البنوك الفلسطينية لتجارية
5	البنوك المتخصصة والتنمية
6	البنوك الفلسطينية الإسلامية
7	البنوك الأجنبية لتجارية
8	البرامج الخاصة
9	مؤسسات إقراض أجنبية غير هادفة للربح
10	برامج الأتروا
11	مؤسسات إقراض وطنية غير هادفة للربح
12	رابعاً: تمويل غير الرسمي وقطاع الصرافين
	خامساً: مصادر أخرى لم تستخدم
لم يستخدم	صناديق التنمية العربية
لم يستخدم	إصدار سندات
لم يستخدم	استثمارات أجنبية مباشرة
لم يستخدم	التدفق النقدي لمحاظف السوق المالي

المصدر: تجميع المؤلف بناء على نتائج للدراسة



ما زال التمويل الداخلي يشكل المصدر الأول في تمويل أنشطة قطاع الأعمال، ويشمل التمويل الداخلي كل من رأس المال المدفوع، ورأس المال المكتسب بما في ذلك الاحتياطات الإجبارية والاختيارية والأرباح غير الموزعة وعلاوة الإصدار، أو ما يعرف بحق الملكية. ونتيجة لوجود قانون ينص على ضرورة خصم احتياطات إجبارية للشركات المساهمة الفلسطينية، فإننا نجد أن رأس المال المكتسب والمتراكم يزيد في حالات كثيرة عن قيمة رأس المال المدفوع، وإن تحليل الميزانيات المنشورة للشركات الفلسطينية توضح هذا الأمر كما بينته دراسات عدة، بما في ذلك هذه الدراسة. حيث ما زال المصدر الداخلي يشكل في المتوسط من 80% إلى 90% من مجموع الأصول. وهذا ينطبق على معظم القطاعات الاقتصادية، وهناك استثناء بالنسبة لقطاع الإسكان لغرض البيع والذي يستخدم طرق أخرى للتمويل، وكذلك بعض منشآت الخدمات والتي تتمتع بنسبة عالية من الائتمان مقارنة بإجمالي الأصول. ويمثل الائتمان الممنوح من الموردين المصدر الثاني من التمويل لمعظم المنشآت التجارية والصناعية والزراعية حيث تحصل هذه المنشآت على متطلباتها من بضاعة ومواد خام ومواد زراعية بفترة ائتمان تتراوح ما بين شهر وثلاثة شهور. ومن تحليل ميزانيات معظم المنشآت التجارية والصناعية والزراعية نجد أن هذا المصدر يمول ما بين 20 إلى 50% من الأصول المتداولة، وتصل نسبته في المتوسط إلى 10% من مجموع الأصول، وهي بصورة عامة تشكل نصف حجم المديونية.

وترى دراسة صبري (1999، Sabri) أن 77% من مبيعات المنتجات الصناعية تعطي لفترة ائتمان مدتها شهران بينما 7% من المبيعات تعطي لفترة ثلاثة شهور، والباقي تباع نقداً. وتزداد فترة الائتمان والتي تتراوح بين شهرين وثلاثة شهور في حالة بيع المواد الخام، أو بعض البضائع والصناعات. وكذلك فإن هناك نسبة مهمة من الواردات الخارجية تتم بمصاحبة فترة ائتمان تصل إلى ثلاثة شهور بعد استلام البوالص من البنك. ويساعد زيادة فترة الائتمان على تخفيف تكلفة القروض، لكنه قد يتطلب تمويل خارجي إضافي للطرف الآخر الذي يقدم هذا الائتمان.

يعد التمويل الرسمي المصدر الثالث من مصادر تمويل القطاع الخاص في فلسطين. وقد بدء التمويل الرسمي المتمثل في القروض الممنوحة من البنوك التجارية في فلسطين وفي التسهيلات الائتمانية المقدمة وتغطية الحسابات المدينة، وفي تغطية خصم الأوراق التجارية منذ حوالي ست سنوات. وقد بلغ مجموع القروض الممنوحة والصادرة للقطاع الخاص حتى 2001/4/13 حوالي 1346 مليون دولار، ومعظم هذه القروض هي تسهيلات مالية نقل فترتها عن سنة شهور، في حين تقتصر القروض على نسبة 38% ومعظمها قروض قصيرة الأجل لا تزيد عن سنة مالية. ويلقى التمويل قصير الأجل والتسهيلات الخاصة بالسحب على المكشوف ترحيباً من النظام البنكي نظراً لانخفاض درجة المخاطر وسرعة استرداد الأصل، في حين تبدو أن المشكلة في توفير التمويل متوسط وطويل الأجل، وهو ما يعاني منه نظام التمويل الفلسطيني.

وقد تمت هذه القروض من خلال 122 فرع منتشرة في مناطق السلطة الفلسطينية، وبلغ مجموع أصولها 4.5 بليون دولار، في حين بلغ مجموع ودائعها حوالي 3.4 بليون دولار، وبلغ قيمة رأسمالها 250 مليون دولار، والذي يظهر الميزانية العمومية المجمعة للبنوك العاملة في فلسطين كما هي في 2001/5/31.

ويظهر ذلك أن نسبة القروض للودائع هي حوالي 37%، وهي ما زالت أقل من الحد الأدنى الذي تم تحديده للبنوك وهي نسبة 40%. وهذا يوضح إمكانية وتوفر الأموال لتمويل الأنشطة الاستثمارية في حالة توفر الظروف والمشاريع المناسبة.

أما بالنسبة للبنوك المتخصصة فما زالت مساهمتها محدودة جداً، نتيجة لانخفاض قيمة رأسمالها وعدم إمكانية تجميع ودائع. بناء عليه فقد اقتصرت قروضها واستثماراتها على معظم رأسمالها المصرفية الفلسطينية، وبلغ رأسمالها 30 مليون دولار، وهناك برامج خاصة متعددة يتم تنفيذها من خلال البنوك للتجارية الفلسطينية ويتم تمويلها من قبل مؤسسات تمويل أجنبية، وتشمل هذه البرامج كل من المنحة للفرنسية والبرنامج الألماني وبرنامج الأتروا، وتصل موازنة هذه البرامج لحوالي ثلاثون مليون دولار. وهناك العديد من المؤسسات التطوعية الوطنية والأجنبية والتي تتخذ شكل المنشآت غير الهادفة للربح.

والتي تقدم قروض يمكن تصنيفها تحت عنوان التمويل غير الرسمي، لكن جزء منه يتم من خلال البنوك التجارية. ويشمل التمويل غير الرسمي كل من تمويل الجمعيات الدوارة وتمويل الأصناف والأقارب وتمويل مؤسسات مالية لا تخضع لسلطة البنك المركزي أو من يقوم مقامه. ومن الناحية العملية يفيد التمويل غير الرسمي في الإقراض للاستخدام الشخصي أو في حالة المشاريع الصغيرة. وتزداد أهميته في الدور الذي يلعبه قطاع الصرافة في منح القروض. وفي الثمانينيات لعب القطاع المصرفي دوراً مهماً في تمويل القطاع الخاص، وكان يحصل على الودائع بصورة غير رسمية ويتمنح للقروض (Pasch, 1992) ووصلت الفوائد التي كان يتقاضاها إلى 40%، ولكن فترة للقروض كانت معظمها قصيرة الأجل، ولا تزيد عن أربعة شهور، وهي كانت تهدف لسد نقص السيولة للتجار أو لقطاع الخدمات (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 1987).

#### المشاكل الخاصة بجانب العرض :

بناء على المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المؤسسات المالية وبناء على تحليل الاستبانة التي جمعت لهذا الغرض، فإنه يمكن تحديد المشاكل التي يواجهها هذا القطاع في طريقة تنفيذ عملية التمويل كما هي واردة في الجدول رقم (2) ويعرض الجدول المشاكل التي تواجه قطاع العرض في سوق للقروض. حيث يتضح أن المشكلة الأولى والثانية التي حصلت على أعلى ترتيب من حيث أهميتها، هي تلك التي تتعلق بموضوع الضمانات وصعوبة تحصيلها، في حالة عدم الإيفاء بالنفع عند تاريخ الاستحقاق. وكذلك ترى البنوك أن من المشاكل الرئيسية هو عدم توفر مشاريع مربحة وارتفاع سعر الفائدة مقارنة بالعماد المتوقع على الاستثمار مما يشكل عقبة حقيقية في إمكانية إعطاء قروض أكثر في السوق الفلسطينية رغم توافر الإمكانيات لذلك. في حين كانت المشاكل الأخرى المتعلقة ببيروقراطية البنك أو تأخر إجراءات اتخاذ القرار بمنح للقرض أقل أهمية من غيرها من وجهة نظر النظام المصرفي.

جدول رقم (2)

المشاكل التي تواجه قطاع العرض في سوق القروض

الترتبة حسب أهميتها	مشاكل منح القروض
1	صعوبة تحسين الضمانة عند عدم الوفاء بالقروض
2	عدم القدرة على تقديم ضمانات مناسبة من قبل المقترضين
3	ارتفاع سعر فائدة القروض مقارنة بالمقدد على الاستثمار المتوقع
4	عدم وجود مشاريع مربحة أو مناسبة
5	تأخر إعطاء القرار النهائي بمنح القروض من قبل إدارات البنوك
6	عدم توفر المال المطلوب لمنح كل طلبات القروض
7	بيروقراطية المؤسسة المقرضة
8	القيود الشديدة المفروضة على منح القروض

المصدر : بناء على نتائج لدراسة

وبالنسبة للمشاكل الأخرى، فقد أضاف العديد من مديري ومسؤولي المؤسسات المالية مشاكل أخرى، تراوحت بين ارتفاع عدد وقيمة القروض المتعثرة، وعدم وجود محاكم متخصصة وعدم تنفيذ الأحكام الصادرة عن المحاكم فيما يتعلق بالمعاملات المالية، ووجود سياسة ضريبية غير ملائمة خاصة بالنسبة للضريبة المضافة. وهناك من المسؤولين من يعتقد بوجود نقص في خبرة موظفي الائتمان في البنوك، وقصر تجربة البنوك الفلسطينية في هذا المجال. وألقى الآخرون على عدم وجود وعي لدى العملاء بمفهوم القرض وضرورة سداؤه في مواعيده، وبأن القروض هي أموال ودائع تخص عملاء آخرين للبنك.

وفي هذا المجال هناك مشكلتين أساسيتين، هما زيادة للقروض المتعثرة، والتركيز على القروض قصيرة الأجل من قبل النظام المصرفي، فعند النظر إلى ميزانيات البنوك التجارية والتمويلية، نجد زيادة مشكلة القروض المتعثرة، وبالتالي ارتفاع نسبة وقيمة مخصصات القروض المعنومة والمتعثرة، وقد وصلت قيمتها لسنة 2000 إلى حوالي 12 مليون دولار، ولعبت دور أساسي في تخفيض الأرباح لمعظم البنوك، أو كانت السبب الرئيس في تحقيق خسارة لبنوك أخرى (الحسابات الختامية للبنوك العاملة في فلسطين

#### مصادر التمويل للقطاع الخاص الفلسطيني

لسنة 2000)، وقد تراوحت نسبة مخصصات القروض من 12% إلى أكثر من 100% من قيمة صافي الربح، وعملت على زيادة الخسارة التي تحققت في باقي البنوك الأخرى كما هو موضح في الجدول رقم (3). وهناك من يعتقد أن المشكلة أعمق وأن نسبة مخصص التسهيلات هي أقل من حقيقتها في معظم البنوك، وستزداد المشكلة حدة عند إعداد الحسابات الختامية لسنة 2001.

#### جدول رقم (3)

ملخص وضع مخصصات القروض في البنوك العاملة في فلسطين (1999 - 2000)

عدد البنوك	وضع المخصصات
1	نسبتها أقل من 15% من صافي الربح المحقق
1	نسبتها بين 15% و 50% من صافي الربح المحقق
6	نسبتها بين 51% و 100% من صافي الربح المحقق
4	نسبتها أكثر من 100% من صافي الربح المحقق
6	عملت على زيادة الخسارة المحققة

المصدر : الحسابات الختامية للبنوك لسنة 2000 أو سنة 1999

أما القضية الأخرى فهي المتعلقة بكون معظم للقروض هي تسهيلات ائتمانية لا تزيد عن ستة شهور، والتي تصل إلى 62% من مجموع القروض، في حين لا تتجاوز قيمة القروض حتى ثلاث سنوات عن 30% من مجموع القروض، ورغم أن كل البنوك تعلن أنها لا تضع قيود على فترة القرض، إلا أن تحليل للبيانات الخاصة بذلك، يشير أن البنوك التجارية تعمل ضمن سقف ثلاث سنوات، وفي حالات خاصة جدًا تزيد عن ذلك.

#### جانب الطلب في التمويل :

يأتي الطلب على التمويل من قطاعات مختلفة متعددة ممثلة في القطاع العام وقطاع الأعمال الخاص ومن الحاجة للاستخدام الشخصي. ولكن الطلب من قطاع الأعمال الخاص هو المستخدم الأول للأموال التي تتوفر في المؤسسات المالية. فعلى سبيل المثال، كانت نسبة التمويل المقدمة من البنوك التجارية للقطاع الخاص حوالي 70% من مجمل قروضها وتسهيلات الائتمانية، أما بالنسبة لتمويل الحاجات للشخصية فهي محدودة من

خلال التمويل الرسمي. وتواجه عملية الطلب على الأموال من قطاعات الاقتصاد الفلسطيني المختلفة. بحيث يشمل ذلك نصيب كل قطاع من التمويل في الفترة الحالية، ومشاكله، والتي سيتم تفصيلها على النحو التالي:

#### طلب القطاع التجاري :

يمثل الطلب من القطاع التجاري حصة الأسد في مجال السوق الائتماني الفلسطيني، حيث شكل ما يزيد عن ربع التسهيلات للممنوحة والقروض، ويبدو أن هذا القطاع لا يواجه مشاكل في الحصول على التمويل، نظرًا لأن حاجته تقتصر على التمويل قصير الأجل، وذلك لتمويل وتعزيز رأس المال العامل لديه، وحاجته لتمويل أصول ثابتة قليلة جدًا. ويحتاج القطاع التجاري لتغطية رأس المال العامل وفترة الائتمان التي يمنحها لعملائه، وقد حصل على قروض لهذه الغاية وصلت إلى 247 مليون دولار، شكلت حوالي 18% من مجموع القروض الممنوحة من النظام المصرفي.

#### طلب القطاع الصناعي:

شهد القطاع الصناعي في فلسطين تقدم ملحوظ منذ قدوم السلطة الفلسطينية، وحتى بداية انتفاضة الأقصى. ورغم هذا التقدم النسبي إلا أنه لم يشهد نقلة نوعية حسب ما كان متوقعًا، رغم قوانين تشجيع الاستثمار التي صدرت، والتي أعفت كل من الأصول المستأجرة وقطع الغيار، وتجديد آلات وتوسيع المشاريع الصناعية من جميع الضرائب والجمارك (وزارة التجارة، 1998). وكان يمكن للقطاع الصناعي الفلسطيني أن يشهد تقدمًا في العديد من الصناعات التي يوجد بها مزايا تنافسية إلا أن ذلك لم يحدث. كما أن زخم تأسيس منشآت صناعية قد توقف حتى قبل اندلاع انتفاضة الأقصى. وهناك من يعتقد أن سبب ذلك يعود إلى ضعف التمويل الخارجي. حيث لم يحصل القطاع الصناعي على أكثر من 115 مليون دولار وينصيب بقدر حوالي 8% من مجموع القروض كما هو في 2001/5/31 (سلطة النقد الفلسطينية، 2001). علما بأن تكلفة الإنتاج في القطاع الصناعي الفلسطيني بلغت حوالي 1614 مليون دولار، وإجمالي القيمة المضافة وصلت إلى حوالي 787 مليون دولار في سنة 1999 (الإحصاء الفلسطيني - الصناعة، 2000).

ويمتد القطاع الصناعي بخصائص تؤوله أن يكون للمستفيد الأول من التمويل الرسمي، كما هو موضح في الجدول رقم 4.

جدول رقم 4

الخصائص المالية للقطاع الصناعي في فلسطين

حجم صغير	حجم كبير	
61%	59%	الطاقة العاملة
34%	33%	العائد على الاستثمار
15%	27%	هامش الربح
11.6	8.6	محل دوران المخزون
10%	20%	نسبة المديونية

Sources : Sabri b, 1998 and Sabri b, 1999.

فالقطاع الصناعي بصورة عامة يحقق عائد على الاستثمار يصل إلى 33%، وهامش ربح يتراوح بين 15% و 27%، وما زالت نسبة المديونية متدنية ولا تزيد عن 20% من مجموع الأصول. وهناك طاقة عاطلة، مما يعني إمكانية رفعها في حالة توافر التمويل المطلوب لرأس المال العامل. وهناك جزء كبير من الصناعة يبدأ أعماله باستخدام آلات مستخدمة أو مجددة، وذلك لتجنب الاقتراض أو بسبب نقص الأموال المطلوبة، علماً أن ذلك ينعكس سلباً على القدرة على المنافسة وارتفاع تكلفة التشغيل وعلى جودة المنتجات.

طلب القطاع الزراعي :

اعتبر القطاع الزراعي في فلسطين من أهم القطاعات الاقتصادية من حيث مدى مساهمته في الناتج المحلي، ومن حيث عدد العاملين اللذين يقوم بتشغيلهم، ومن حيث أهميته في مجال التصدير، ولكن تراجعت أهميته في السنوات العشر الأخيرة، نتيجة لمعوقات الاحتلال، والقيود الشديدة على المعابر ومنع تصدير الفائض الانتاج الزراعي من الحمضيات والبندورة والعنب، علاوة على لعدم التمويل الخارجي حيث نجد أن نصيبه من التمويل من القطاع المصرفي لم يزد عن 14 مليون دولار في سنة 2000، وهي نسبة تقل عن 1% من مجموع القروض.

### طلب منشآت الخدمات :

يعد قطاع الخدمات، القطاع الأول ضمن القطاعات الفلسطينية من حيث مساهمته في الناتج المحلي، ويتقدم على باقي القطاعات الاقتصادية. وقد بلغ نصيبه من القروض حوالي 263 مليون دولار، موزعة على قطاعات مختلفة من الخدمات مثل قطاع النقل وقطاع السياحة والخدمات المالية والمرافق العامة وغيرها. وتمثل مجموع قطاعات الخدمات حوالي 20% من مجموع القروض الممنوحة من القطاع المصرفي الفلسطيني، حيث يأتي في المرتبة الثانية بعد للقطاع التجاري من حيث نسبة القروض.

### الطلب من قطاع الإسكان :

يعد الطلب على القروض من قبل قطاع الإسكان هو من أعقد الأمور نظرًا لأنه يبحث عن قروض طويلة الأجل تتناسب مع متوسط دخل العائلة الفلسطينية، لتتمكن من تمويل بناء أو شراء بيت لها. وما زالت البنوك للتجارية تحجم عن خوض غمار تمويل قطاع الإسكان لتمويل بناء بيوت سكنية. ويقتصر دور البنوك على تمويل شركات مساهمة عامة أو خاصة في بناء شقق سكنية لغرض البيع، أو لغرض الإيجار التجاري، وبلغ نصيب قطاع الإسكان من القروض التجارية حوالي 133 مليون دولار فقط، تشكل حوالي 10% من مجموع القروض. وقد خصص منها لغرض البناء 52 مليون دولار أي بنسبة 4% من مجموع القروض، في حين خصص الباقي لشراء أراضي أو تمويل مقاولات عامة (سلطة النقد الفلسطينية، 2001).

### نوع وشروط القروض المطلوبة :

أوضحت نتائج الدراسة أن أغلبية القطاع الخاص يرى أنه بحاجة إلى تمويل خارجي يصل إلى 50% من قيمة رأس المال، في مجمل القطاع الخاص الفلسطيني. وهذا يوضح استعداد القطاع الخاص للتوجه والاعتماد على مصادر التمويل الخارجية. حيث أوضح 53% من عينة القطاع الخاص المشاركة في الدراسة أنه يفضل أن يعمل ضمن مديونية تصل إلى 50%، في حين يرى 28% من العينة أن يعمل بنسبة مديونية لرأس المال تتراوح ما بين 75% إلى 150%، كما هو موضح في الجدول رقم 5.



الجدول رقم 5

نسبة المديونية لرأس المال المقبولة لدى القطاع الخاص الفلسطيني

نسبة المدينين	نسبة القروض لرأس المال
%17	%25
%55	%50
%10	%75
%10	%100
%8	%150
%100	المجموع

المصدر : بناء على تحليل إستبافة للدراسة

وبالنسبة لمعير الفائدة المقبولة من قبل القطاع الخاص الفلسطيني والذي على استعداد لدفعها للحصول على قروض لتمويل استثماراته، فقد أبدت الأغلبية والتي وصلت إلى 61% من العينة المشاركة في للدراسة من للقطاع الخاص أنهم مستعدون لدفع فائدة بحد أقصى 7% في حالة حصولهم على قروض كما هو معروض في الجدول رقم 6.

الجدول رقم 6

نسبة الفائدة المقبولة لدى القطاع الخاص الفلسطيني

نسبة المقرضين	سعر الفائدة والعمولة \$
%61	%7 وأقل
%28	%8
%11	%9
صفر	%10
صفر	%11

المصدر : بناء على تحليل إستبافة للدراسة

ورغم أن هذه للنسبة منخفضة وغير متوفرة في السوق المالي طوال الفترات السابقة، إلا أنها ربما أصبحت متوفرة الآن طالما سعر الفائدة عند مستوياته الدنيا كما هو الوضع الحالي (تشرين أول، 2001). في حين أبدى 28% من المشاركين من القطاع الخاص استعداده لدفع فائدة تصل إلى 8%، وهناك 11% من المشاركين الذين يقبلون بفائدة 9%، ولكن لا يوجد ما يقبل بفائدة تزيد عن ذلك بالنسبة لمعير قرض الدولار.

أما بالنسبة لفترة القرض المطلوبة فقد أوضحت أغلبية المشاركين في الدراسة من القطاع الخاص رغبتهم في الحصول على قروض تزيد عن خمس سنوات، وهناك 40% من القطاع الخاص يرغب في الحصول على قروض تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات. ويبين ذلك أن المشكلة لا تكمن في الحصول على قروض قصيرة الأجل من قبل القطاع الخاص، وإنما تتركز على القروض المتوسطة والطويلة الأجل، حيث أن 6% من المشاركين فقط يرغبون في الحصول على قرض قصير الأجل كما هو موضح في الجدول رقم 7.

الجدول رقم 7

فترات القروض المرغوبة لدى القطاع الخاص الفلسطيني

النسبة	لفترة
6%	أقل من سنة
12%	سنة إلى سنتين
40%	من 3 - 5 سنوات
52%	خمس سنوات وأكثر

المصدر : بناء على تحليل استبانة الدراسة

#### مشاكل جانب الطلب:

يشكو جانب الطلب من للقطاع الخاص بالدرجة الأولى من صعوبة تقديم ضمان مقبول من قبل البنك عند الحصول على القرض، علاوة على شكواه من تأخر فترة دراسة الطلب وإعطاء القرار النهائي، التي قد تأتي متأخرة بعد فوات فرصة العمل المطلوبة. ومن المشاكل التي أعطيت أهمية كبيرة، رفض البنك وعدم تعاونه في إعادة جدولة الديون إذا ما دعت الحاجة لذلك. في حين لا يجد القطاع الخاص مشكلة في توافر فرص استثمار تعطي عائد يغطي تكلفة رأس المال، حيث تم اعتبارها الأقل أهمية من وجهة نظرهم، كما هو واضح في الجدول رقم 8، والذي يعرض للمشاكل التي يشكو منها القطاع الخاص

عند حصوله على القروض مرتبة حسب أهميتها وفقاً لوجهة نظر القطاع الخاص بناء على عينة الدراسة.

#### الجدول رقم 8

مشاكل القطاع الخاص في الحصول على القروض مرتبة حسب أهميتها

الترتيب حسب أهميتها	مشاكل الحصول على القروض
1	عدم القدرة على تقديم ضمانات مقبولة من قبل المقرض
2	تأخر إعطاء القرار النهائي بمنح القروض وإجراءاته
3	عدم مرونة البنوك في جدولة القروض عند الحاجة
4	كسر فترة القرض
5	ارتفاع نسبة الفائدة والرسوم والعمولة
6	بيروقراطية من المؤسسة المقرضة
7	القيود الشديدة المفروضة على منح القروض
8	شروط منح القروض غير واقعية
9	كسر فترة السماح للممنوحة
10	عدم وجود فرص استثمارية تسلي عائد أعلى من تكلفة القرض

المصدر : بناء على تحليل إستيلاء الدراسة

علماً أن القطاع المالي قد اعتبر أن هناك مشكلة في توفر فرص الاستثمار القادرة على تحقيق كل من تكلفة رأس المال والعائد على أصحابها معاً. ويظهر ذلك اختلاف وجهة نظر الطرفين للأمور المتعلقة بالقروض. وهناك مشكلة قصر فترة القروض الممنوحة والتي كانت من أهم المشاكل التي يعاني منها القطاع الخاص.

#### الختامة :

لقد تطور القطاع المالي في فلسطين بصورة جوهرية من حيث زيادة البنوك العاملة وزيادة حجم الودائع إلى أكثر من ثلاثة بلايين دولار، وزيادة حجم التأمين، وتنظيم مهنة الصرافة، وتأسيس سوق مالي يضم 24 شركة مماهامة عامة. ورغم ذلك فإن هناك تشوهات في الجانب التمويلي. فكل من جانبي العرض والطلب يشكو من الجانب الآخر. فمصادر التمويل المتاحة تطن استغدادها للتمويل حيث تتوافر المصادر والإمكانات. ولكن تعتبر المشكلة في عدم توافر مشاريع مؤهلة للتمويل أو مقترضون ملتزمون. وفي الجانب

الأخر نجد أن مصادر الطلب تشكو من عدم توافر مصادر التمويل بالشروط المناسبة والميسرة. ويلاحظ غياب القروض طويلة الأجل، أو الإمكانات بتوفيرها دون وجود بنوك تموية متخصصة برأس مال لا يقل عن مائة مليون دولار.

بصورة عامة يمكن تسجيل النتائج التالية التي تصف سوق المال الفلسطيني، والخصائص العامة للقطاع المالي المتعلقة بموضوع القروض.

أولاً: ضعف استقطاب استثمارات أجنبية، حيث كانت معظم المشاريع المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية مشاريع إسكان، ومشروعات صناعية وسياحية وخدمات مالية صغيرة للحجم ورأس مال لا يتعدى بالمتوسط مليون دولار، ولا تزيد عن عشرات الملايين في مجموعها (التقرير الاقتصادي العربي، 1998). ولا تتضمن هذه الاستثمارات مزايا تكنولوجية أو نقل معرفة فنية، أو علامات تجارية لصناعات معروفة لتسهيل عملية تسويق الصادرات، وهي مشاريع لمستثمرين أجانب من أصل فلسطيني أو فلسطينيين مقيمين في الشتات، وباستثناء بعض مشاريع الإسكان فإن مساهمة الاستثمار الأجنبي تعد مساهمة صغيرة مقارنة بالاستثمار الخاص المحلي، أو بحجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي شهدتها الدولة النامية في العقد للماضي. فعلى سبيل المثال زاد تبفق الاستثمارات الأجنبية من الدول المتطورة إلى النامية من 18 بليون دولار في الثمانينات إلى 100 بليون دولار في سنة 1995 (IFC, 1997) وزاد الاستثمار الأجنبي في الأسواق المالية للدول النامية من 4 بليون في سنة 1990 إلى 49 بليون في سنة 1996 (IMF, 2000). وبلغ عدد الشركات القابضة والمتعددة في الدولة النامية إلى 60000 شركة لها ارتباطات منتشرة مع نصف مليون شركة محلية. (UNCTAD, 1999)، وهو ما لم تشهد منه مناطق السلطة الفلسطينية شيء.

ثانياً: لم تستخدم أية من منشآت القطاع الخاص في فلسطين إمكانية إصدار سندات وطرحها على الجمهور العام. رغم أن قانون الشركات الساري المفعول في الضفة الغربية يوفر هذه الإمكانية للشركات المساهمة العامة، حسب ما جاء في

الفصل السادس من قانون الشركات رقم 12 لسنة 1964، حيث أوضحت (المواد 86 - 103) حق الشركة العامة الاقتراض من خلال إصدار السندات عن طريق الدعوة للاكتتاب العام.

ثالثاً: ضعف الدور الذي تلعبه شركات التأمين في قطاع التمويل من خلال الاستثمار في السوق المالي الفلسطيني. حيث يقتصر نشاطها بالدرجة الأولى على التأمين، وبالنظر إلى استثماراتها المباشرة واستثمارها في الأوراق المالية الفلسطينية، نجد أنها في حدود 10% كما جاء في ميزانيات معظم هذه الشركات، وبعض هذه الاستثمارات في عقارات أو مساهمات في رأس مال منشآت مالية أخرى.

رابعاً: ضعف دور الصيرافة والتمويل غير الرسمي مقارنة بالدول النامية في هذا المجال. ويمنع قانون تنظيم مهنة الصرافة في فلسطين (قرار تنظيم المهنة لسنة 1997) بقيام منشآت الصرافة بفتاتها المختلفة بالحصول على الودائع ومنح القروض. ومن الناحية العملية فإن العديد من منشآت الصرافة تقوم بهذه المهنة، ويرى بعض الاقتصاديين أن التفاوض عن هذه الأنشطة لن يضير الاقتصاد. طالما أن كل من المقرض والمقرض يتحمل المسؤولية المترتبة على التعاملات بين الطرفين.

خامساً: فشل النظام الاقتصادي في استقطاب مستثمرين من الخارج للمضاربة في السوق المالي الفلسطيني، فقد بقيت نشاطاته مقتصرة على مضاربين محليين، وهذا يعني أنه لم يتم بوظيفته باستقطاب أموال من الخارج.

سابعاً: إن معظم القروض والتسهيلات الائتمانية هي قصيرة الأجل، وهي سنة أو أقل، حيث تصل إلى 92%، من حيث قيمتها المالية، وتقل للقروض طويلة الأجل عن 1% تصل مثل تلك المقدمة من شركة الرهن العقاري من مجموع القروض الممنوحة لسنة 2000، وهناك القرض الخاص بشركة كهرباء غزة ولمدة 12 سنة وقيمتها تسعون مليون دولار.

ثامناً: بسبب توفر الأموال في معظم البنوك التجارية وعدم وصولها لنسبة الحد الأدنى المطلوبة والمحددة من قبل سلطة النقد الفلسطينية، وعدم وجود فرص استثمار مأمونة ومضمونة من وجهة نظر القطاع البنكي، نجد أن للبنوك تنافس على عدد قليل من الزبائن ممن تعتقد أنهم يشكلون أقل مخاطرة، مثل مؤسسات الخدمات والشركات الحاصلة على الاحتكارات وهي بهذا تنافس القطاع الخاص الفلسطيني على سوق الائتمان المحلي.

تاسعاً: يعمل قطاع الإسكان على استخدام تجربة جديدة من التمويل الخلاق والتي تقوم على أساس استخدام ما يعرف بشركة المقاصة والحصول على أرباح محصلة مقدماً لتمويل معظم رأس المال العامل.

عاشراً: أظهرت الدراسة أن كل من مديري البنوك والعملاء على حد سواء يرون وجود نقص في خبرة العاملين في فحص طلبات القروض، ورسم السياسات الائتمانية، وكذلك يرون أن خبرة العديد من البنوك الوطنية الفلسطينية في المجال المصرفي ما زالت محدودة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1- اتحاد الغرف التجارية. *التقرير الاقتصادي العربي 1998*. الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة، 1998.
- 2- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. *مصحح المالية والتأمين لسنة 1999*. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. رام الله- فلسطين، 2000.
- 3- حامد، أسامة وسلمية البطمة وفوزي ارشيد. *التمويل غير الرسمي ومؤسسات الإقراض غير الربحية في الضفة الغربية وقطاع غزة*. رام الله- فلسطين، 1998.
- 4- الحسابات الختامية لكافة البنوك العاملة في مناطق السلطة الفلسطينية لسنة 2000.
- 5- الحسابات الختامية للشركات المدرجة في السوق المالي في نابلس لسنة 2000.
- 6- دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية. *المصحح الصناعي لسنة 1999*. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله، فلسطين، 2000.
- 7- السلطة الوطنية الفلسطينية. *مشروع قانون الموازنة العامة للسنة المالية*. المجلس التشريعي الفلسطيني، 2001.
- 8- السلطة الوطنية الفلسطينية. *قرار تنظيم مهنة المصرف في فلسطين قرار وزاري رقم 1/2/4* غزة، فلسطين، 2000.
- 9- السلطة الوطنية الفلسطينية. وزارة الاقتصاد والتجارة. *قانون تشجيع الاستثمار لسنة 1998*. وزارة التجارة والاقتصاد، فلسطين، 1998.
- 10- سلطة النقد الفلسطينية. *النشرة الإحصائية*. دائرة الأبحاث، ع 36، تموز 2001.
- 11- صبري، نضال رشيد. *القطاع المالي في فلسطين ومتطلبات إصدار النقد*، ورقة عمل غير منشورة مقدمة لمؤتمر النقد الفلسطيني. القاهرة، 1999.
- 12- صبري، نضال رشيد. *القطاع العام ضمن الاقتصاد الفلسطيني*. مؤسسة مواطن رام الله، 2001.
- 13- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. *القطاع المالي الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي*، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 1987.
- 14- هلال، جميل وآخ. *مؤسسات الدعم الاجتماعي في الضفة الغربية وقطاع غزة*. رام الله، 1997.

- 1- equacy  
and the information content of term loans and line of credit  
**Banking & Finance** (25) 2:431-444.
- 2- **World Development** (23) 4:651-661.
- 3- Bonin, John P. and Yiping Huang 2001. Dealing with the bad loans of the Chinese Banks **Journal of Asian Economics** (12)2:197-214.
- 4- -informal sector interaction in rural credit  
**Journal of Development Economics** (56) 2:265-280.
- 5- Chau  
credit, bribing and the informal credit market in agriculture. A theoretical  
**Journal of Development Economics** (51) 2: 431-447.
- 6- Datta, sudip and Mai E. Iskander- partial  
acquisitions, total firm valuation and the effect of financing metjod  
**Journal of Banking & Finance** (19) 1:97-115.
- 7- Fase M.M.G., The demand for commercial bank loans and the lending rate, **European Economic Review** (39) 1 (1995) 99-115.
- 8- Ferri Giovanni, Liu Li-  
agency assessments in less developed countries: Impac of the proposed Basil guidelines, **Jornal of Banking and Finance** (25) 1:115-148.
- 9- Fukuda, Shin- nts of  
long-term loans: a theory and empirical evidence in Japan  
**Multinational Financial Management** (8) 2:113-135.
- 10- **World Development** 20,859-872.
- 11- Hitiris T., Posnett J., The determinants and effects of health expenditure in developed countries, **Journal of Health Economics** (11)2 (1992) 171-181.
- 12- IFC 1997, **Foreign Direct Investments** (International Finance Corporation, Washington, D.C.).
- 13- IFC 1997 **Foreign Direct Investment** (IFC, Washington, D.C.).
- 14- IMF 1998. IMF International Financial Statistics 1998 (IMF, Washington D.C.).



- 15-IMF, 2000. **International Capital Markets: Development, Prospects and Key Policy Issues**, World Economic and Financial Surveys (Washington, D.C. September).
- 16- -out: The interaction of formal  
**Journal of Development Economics** (59) 2: 419-444.
- 17-Khadr, Ali (1999) Donor Assistance ed. In **Development under Adversity: The Palestinian Economy in Transition** (MAS and the World Bank).
- 18-Mas Lgnacio, Central Bank Independence: A Critical View from a Developing country Perspective, **World Development** (23) 10 (1995) 1639-1652.
- 19-Nagarajan, Geetha, Richard L.  
**Agricultural Economics** (12) 2: 171-181.
- 20-Ostensson O., Valuing Environmental Preferences: Theory and Practice of the Contingent Valuation Method in the US, EU and Developing Countries, **Resources Policy** (27) 1 (2001) 57-59.

## **Analysis of Source for Financing the Palestinian Private sector**

**Dr. Nidal Rashid Sabri**

Prof. of Finance & Accounting

Director of MBA Program College of Economics

Birzeit University

This study aims to identify the various aspects of supply and demand of financing the Palestinian private sector. The study explored the existing financial institutions as a supply side as well as the different economic sectors as the demand side. The study examined the financial statements of a sample of thirty Palestinian corporations, and interviewed the general managers of the majority of the Palestinian financial institutions. In addition, a special instrument was developed and used to collect information, regarding the problems which facing both sides of supply and demand of financing private sector as perceived by both managers.

The study revealed that, there are some positive aspects such as increasing number of commercial banks and insurance companies, increasing the value of deposits to 3.5 billion US \$ in 2001, and establishing a stock market, which included 25 Palestinian public corporations. While, on the other hand, there are various problems facing both sides of supply and demand in financing the Palestinian private sector. Such as issue of offering the relevant collateral instruments to guarantee the great loans, the lack of direct or indirect foreign investments of the Palestinian economy. The main source of financing activities and operations of the private sectors is related to the internal source of funds including paid and earned capital (owner equity) which finance about 85 % of the total assets of private sector. While external source is very marginal, and limited to short term loans (less than one year), which formed more than 90 % of the total external financing. While the main demand for financing is related to loans cover periods from three to five years as indicted in this study. In addition, issuing bonds by Palestinian public corporations is not used yet, in spite of the fact that the present corporate law organizes such instrument of financing.

### الأساليب الكمية ودورها في تطوير دخل دور النشر

د. وداك عبد الحसन سعد<sup>(\*)</sup>

د. روضة مصطفى شبو<sup>(\*\*)</sup>

#### ملخص:

إن قطاع النشر في لبنان هو أعرق القطاعات الاقتصادية اللبنانية، وأهمها، ونظراً لأهمية هذا القطاع وإفقار الأسس العلمية في العمليات الإنتاجية لصنع الكتاب، تم اختيار شركة الدار العربية للعلوم والطباعة والنشر والتوزيع، وهي إحدى الشركات الرائدة في لبنان والعالم العربي، لتطبيق عملية البرمجة الخطية ذات الأرقام الصحيحة (Integer Linear Programming) على إنتاج الكتاب، والتي بواسطتها، نستطيع الحصول على خطة إنتاج مثلى، تهدف بشكل أساسي إلى زيادة عائد الشركة، ضمن المعطيات الموجودة، مع الحفاظ على الجودة والنوعية المطلوبة عالمياً.

وجاءت نتيجة الدراسة، التي أجريت على فترة سنة من الإنتاج، لتبين أن اعتماد هذه الطريقة المثلى يحقق للشركة عائداً في العائد قدره \$166.220، أي ما نسبته 29,87 % من الفائض في الربح، بالمقارنة مع العائد الذي حققته طريقة الإنتاج المعتادة حالياً في الشركة.

(\*) أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال - الجامعة اللبنانية.

(\*\*) أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال - الجامعة اللبنانية.

### مقدمة:

للنشر هو جعل الشيء معروضاً علانية، ويقصد به إصدار المواد المطبوعة من كتب ودوريات وخطابها. ويمكن القول، بأن النشر هو إعداد عمل المؤلف في أفضل صورة مناسبة، وتقديمه إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور. وما يعنينا في هذا المجال هو نشر الكتاب الذي هو أقدم وسائل النشر وأوسعها انتشاراً وأعمقها نفاداً وأعظمها إحاطة واستيعاباً.

أما دار النشر، فهي المؤسسة التي تضطلع بمهمة إنتاج الكتاب أو سواء من وسائل الاعلام، ونشر المعرفة الأخرى. ونظراً لأهمية قطاع النشر في لبنان، وتعدد دور النشر الرائدة في هذا المجال، وجدنا من الأهمية بمكان، تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار على هذا القطاع، وذلك عن طريق اختيار إحدى دور النشر المهمة، وهي "الدار العربية للعلوم والطباعة والنشر والتوزيع"، لإجراء هذه الدراسة.

لقد تم تطبيق البرمجة الخطية، وهي إحدى الأساليب الكمية، على هذه الشركة بغية زيادة ربحها، وذلك ضمن المعطيات المتوفرة لدى الشركة، ومع مراعاة كل المواصفات والجودة المطلوبة.

### موضوع الدراسة :

تسعى دار النشر، شأنها في ذلك شأن منشآت الأعمال الأخرى إلى تعظيم الربح. ولما كانت صناعة الكتب تعتمد، بشكل أساسي على مواد أولية توزع، بشكل ما، على مختلف أنواع الكتب المراد إنتاجها، فإن توزيعها بشكل أمثل على مختلف هذه الأنشطة يمكن الشركة من زيادة عائداتها بشكل ملحوظ. وهذا للتوزيع الأمثل، يتم عن طريق استخدام إحدى الأساليب الكمية في اتخاذ القرار والمعروفة باسم البرمجة الخطية.

هذه الطريقة، تمكننا من تحديد الكمية الواجب إنتاجها من كل نوع من أنواع الكتب، وذلك بهدف تعظيم ربح الشركة، ضمن الشروط والمعطيات للمادية والتقنية المتوفرة لدى الشركة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تظهر كيفية تطبيق للطرق العلمية لاتخاذ قرارات أفضل. وبالتالي فإنها ستضيف بعداً تطبيقياً، تفتقر إليه غالبية الشركات في البلدان العربية.

إن هذا النوع من الدراسات، يجري عادة على فترة زمنية محددة، (سنة مثلاً)، وتكون بمثابة مدة من الزمن، تضع الشركة في بدليتها خطة إنتاجية معينة، وفقاً للمعطيات والإمكانات المتوفرة لديها، وتعمل على تنفيذها خلال هذه المدة. وإظهاراً لأهمية هذا البحث، تم اختيار فترة زمنية سابقة، لإجراء مقارنة بين الخطة المثلى الناتجة عن الدراسة، والخطة التي طبقت آنذاك. وقد وقع الاختيار على سنة 1998، نظراً لتوفر المعلومات المطلوبة، ودقتها في تلك السنة. تجدر الإشارة، إلى أنه بتغير المعطيات، تتغير الخطة المثلى، وفقاً للمعطيات الجديدة. أي أنه يجب وضع خطة جديدة، تأخذ بعين الاعتبار للمتغيرات المستجدة.

#### النشاط الإنتاجي في الشركة

تقوم إدارة الدار العربية للعلوم بإنتاج الكتب، بالإضافة إلى جميع أنواع المطبوعات التجارية، وتحت الطلب. ومنعروض في ما يلي أسلوب الإنتاج المتبع في الشركة، وتحديد أنواعه، هذا إلى جانب المواد الأولية والمراحل الإنتاجية للكتاب.

أ. أسلوب الإنتاج: تعتمد الشركة نوعين من أساليب الإنتاج، أسلوب الإنتاج تحت الطلب، الذي لا يحمل اسم الدار العربية للعلوم، وأسلوب الإنتاج المستمر، الذي يتم فيه إنتاج المنشورات، التي تنشر باسم الدار العربية للعلوم، ويشكل هذا الأخير حوالي 65 % من مجمل إنتاج الشركة.

ب. أنواع الإنتاج: ينقسم إنتاج الشركة إلى نوعين من المطبوعات:

1. الكتب : وهي تتناول مختلف المواضيع، تحت إسم الدار العربية للعلوم وتشكل حوالي 65% من مجمل الإنتاج وتقسم هذه الكتب إلى عدة أنواع:

- الكمبيوتر : ويتضمن أنظمة التشغيل، ولغات البرمجة، وبرامج النشر والتصميم، وتطبيقات مايكروسوفت أوفيس، وكيفية عمل الحواسيب (Computers) والبرامج.
- الإنترنت: كيفية استخدام الإنترنت، وكيفية تصميم رسوم ومواقع الإنترنت والبرمجة للوب (Web Programming) ، ودليل العائلة إلى الوب (Web) .
- العلوم: العلوم الطبيعية، والإختراعات العلمية والبيئة والفلك، وموسوعة الحيوان والمعلومات العامة.
- الإدارة: وتتضمن سلسلة معايير إدارة الجودة، وسلسلة الدليل الإداري، وسلسلة التعلم خلال ثلاثين دقيقة، وسلسلة التعلم خلال أسبوع.
- الصحة: وتتضمن كل شيء عن أجسامنا، العناية بالأم والطفل وعلم النفس والصحة النفسية والرشاقة والتجميل والعناية بالبشرة.
- الطبخ: وتتضمن المسلسلة الذهبية، وسلسلة الأطباق المبهلة للتحضير، وسلسلة الطباخ الماهر، وسلسلة فن الطبخ وسلسلة المطبخ العالمي.
- الناشئة: وتتضمن سلسلة لماذا، وسلسلة الرسم والتلوين، وسلسلة كيف تعمل، وسلسلة إكتشف ولون الحروف والأشكال.

بالإضافة إلى سلسلة الخياطة من سنجر، وسلسلة الديكور وتزيين المنازل، وسلسلة لغات العالم، وسلسلة السفر والرحلات، وسلسلة الرياضة وكمال الأجسام، وسلسلة الأليات الحديثة.

2. المطبوعات الأخرى: وهي المطبوعات تحت الطلب، ويتم إنجازها حسب شروط المطبوعات، والتي يتم الإتفاق عليها ضمن عقد رضائي خطي يوضح شروط طالب السلع ومسئولية المنتج.

ج. المواد الأولية: بما أن الشركة ذات شهرة واسعة إستناداً إلى دقة إتباع طريقة الإنتاج، للوصول إلى إنتاج السلعة المقررة بنوعية وجوده تتماشى مع سمعة الشركة. وللوصول إلى هذا الهدف، لا بد من توفير مواد أولية معينة، تصل بالشركة إلى الأهداف المنشودة. ويمكن تحديد المواد الأولية الدخلة في العملية الإنتاجية كما يلي:

1. الحبر: عادة يتم استعمال العديد من أنواع الأحبار خلال العملية الانتاجية (الطباعة)، وتجدر الإشارة إلى أن أحبار الطباعة، التي تستعملها المطبعة مكونة من مزيج من ثلاث عناصر أساسية:

- مادة حاملة: ويرتكز عملها على حمل الطبعة، وتساعد على الإنصاف على السطح، للمصبغة: ويرتكز عملها على تزويد اللون الصلب في الأحبار، مجفف: وهو يساعد على تسريع تجفيف الحبر.

2. الورق: تستعمل مطبعة الشركة أنواعاً متعددة من الورق، نذكر منها:

- هولز فراي، كوشيه، كونكر، مقمش، لفركوت، وجميع الأنواع المذكورة تستخدم بقياسات وأوزان (جرامات) مختلفة.

وترتكز إدارة الإنتاج عند شرائها للورق، على أن يكون ذي نوعية جيدة، كي لا تنعكس سلباً على العملية الإنتاجية.

د. مراحل الإنتاج: إن شركة الدار العربية للعلوم والنشر والتوزيع، تقوم بإنتاج أصناف متعددة من الكتب، كما سبق وذكرنا، إلا أن المراحل الإنتاجية لجميع المطبوعات، تدخل ضمن الإطار العام للمراحل الإنتاجية للكتاب، وعلى هذا الأساس، سنقوم بمعرض مراحل إنتاج الكتاب بالتفصيل:

1. الترجمة: بعد أن تأخذ الشركة حق النشر للكتاب، يتم ترجمته من اللغة الأم إلى اللغة العربية، ويجري هذا العمل، في قسم الترجمة الذي يوجد فيه مترجمون من إختصاصات متنوعة، بحسب موضوع الكتاب، بالإضافة إلى بعض المترجمين من خارج الشركة الذين يتم التعاقد معهم. وبعد الإنتهاء من هذه المرحلة، يتم تسليمه إلى قسم التصميم والإخراج والصف. أما إذا كان الكتاب من إنتاج الشركة، أي إنتاج محلي، فإن هذا الكتاب سوف يمر بمراحل تحضيرية لا تقل أهمية ودقة عن الكتب التي يتم أخذ حقوق نشرها من الشركات العالمية.

2. تصميم الكتاب وإخراجه وصفه: بعد أن تستلم المطبعة الكتاب من الكاتب بخط يده، تقوم بإخاله إلى قسم التصميم والإخراج، حيث يتم في هذا القسم تصميم شكل للكتاب الخارجي، وتصميم داخله وتحديد حجم الحرف ومدى كثافة الطباعة، وبعدها يتم صف الكتاب كنسخة أولية على الكمبيوتر، وفقاً للنموذج الذي تم إعداده، مع الإشارة إلى أن كل كتاب يقسم إلى عدة ملازم، والملازمة هي عبارة عن عدد محدد من الأوراق.

3. تصحيح الكتاب: بعد ذلك، ينقل الكتاب إلى قسم التصحيح، حيث يصحح من قبل مصححين إختصاصيين، ومن ثم، يتم سحب نسخة منه عن الكمبيوتر، بحيث تكون هذه النسخة هي للنسخة النهائية المعدة للطباعة.

4. تصوير الكتاب: بعد ذلك يتم تصوير النسخة المسحوبة عن الكمبيوتر، بواسطة آلة تصوير، أشبه بالكاميرا العادية، مزودة بفيلم أسود، وبعد أن يتم سحب Negative يتم إحضار بلاكات خام ويتم سحب الفيلم على هذه البلاكات عن طريق تسليط قوس (ARC) من الضوء عليها لمدة 5 دقائق، فتتكون عندها الألواح الطباعة، بحيث أن كل لوح طباعي (بلاك) يحفر عليه ملازمة واحدة.

5. طباعة الكتاب: بعد ذلك يتم نقل هذه البلاكات إلى آلة الطباعة، ويوضع كل بلاك لوحه على هذه الآلة، ويتم سحب العدد المطلوب من هذا الكتاب، وبعدها يتوالى وضع البلاكات، حتى تنتهي جميع البلاكات التي يتألف منها للكتاب.

6. الطي: حيث يتم طي الأوراق الخاصة بكل ملازمة، بواسطة ماكينة خاصة لهذا الغرض.

7. التجميع: حيث يتم تجميع جميع ملازم الكتاب إلى جانب بعضها البعض.

8. البرش: وهنا يقوم أحد موظفي القسم بتمرير الكتاب على آلة البرش، بحيث تقوم ببرشه (برده) من الجهة التي ستلتصق بالغلاف.



9. تجليد الكتاب: بعد ذلك يتم إحضار الجلد المخصص للكتاب، ويتم وضع الصمغ على حافة الكتاب وإلصاقه بالجلد، بواسطة آلات خاصة لتجليد الكتب. وبعدها يؤخذ الكتاب إلى آلة تسمى مقطع ثلاث شفرات، لتحرير الكتاب من الزوائد الورقية.
10. التوضيب: بعد الإنتهاء من عملية إنتاج الكتب، يتم تجميعها ضمن أعداد محددة، وتغليفها بالنيلون، أو وضعها ضمن صناديق كرتون، وذلك حسب نوع الكتاب وشكله.

### الاطار النظري للدراسة :

معظم القرارات الإدارية تتطلب العمل على الإستخدام الأكثر فعالية لموارد الشركة. هذه الموارد تتضمن: الآلات والبذ للعاملة والمواد الأولية والمال والوقت والمستودعات إلخ...

البرمجة الخطية هي إحدى الطرق العلمية المعتمدة في الأساليب الكمية، لاتخاذ القرار، وهي إحدى أهم التقنيات الرياضية المستخدمة بشكل واسع في مختلف المجالات. وقد صممت لتساعد المديرين في التخطيط واتخاذ القرارات المثلى، لاستخدام الموارد وتحقيق أفضل هدف.

لم يكن هناك تطبيقات كثيرة للبرمجة الخطية قبل الحرب العالمية الثانية. إلا أنه في سنة 1933 كلفت بريطانيا فريقاً صغيراً من العلماء، بالعمل عل وضع تدابير معاكسة، يمكن تطبيقها في حال تعرضها لهجمات جوية من قبل قوات المحور، وقد أدى نجاح هذا الفريق إلى تشجيع أمريكا لتشكيل فرق علمية لتطوير هذا العلم. وقد بلغ هذا العلم أوج تطوره على يد العالم Dantzig، الذي وجد طريقة لحل هذا النوع من المسائل، باستخدام، تقنية سميت باللوغاريتمات المبسطة (Dantzig, 1963) (Simplex Algorithms).

وعلى الرغم من النجاح الذي لقيه هذا العلم في المجال العسكري، إلا أن تطبيقه في المجال المدني بقي محدوداً حتى ظهور الحاسبات الإلكترونية في الخمسينيات، وذلك نظراً للتكاليف الباهظة، والوقت الطويل، الذي تتطلبه الحاسبات اليدوية لهذا النوع من العمليات.

على أثر التقدم التكنولوجي بدأ تطبيق هذا العلم في مجالات مختلفة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، التطبيقات التالية: في المجال المالي (Balbirer, Sheldon & Shaw, 1981) و (Bowles & Dagpunar, 2000)، في المجال العسكري (Peatre, 1987)، في المجال الصناعي (Kibroal, 1981)، في المجال الزراعي (Glen, 1986) و (Polimino & others, 1999)، في المجال الصحي (Hilal & Erikson, 1981)، في مجال الدفاع الجوي (Anbil, 1991)، في مجال التنظيم الإداري (Moondra, 1976) و (Anbiletal, 1991).

### مستلزمات البرمجة الخطية:

يستلزم تطبيق البرمجة الخطية توافر الخصائص التالية:

1. دالة الهدف: يجب أن يكون لأي مسألة تطبق فيها البرمجة الخطية، هدف معين، وهو إما التعظيم (الربح أو العائد)، وإما التذنية أو التفيض (مثلاً الكلفة).
2. المحددات: وهي مجموعة من القيود المفروضة على المسألة، والتي تحدد المسار للوصول إلى الهدف.
3. البداثل: وهي توفر مجموعة متنوعة من أنماط العمل، يمكننا الاختيار بينها.
4. الخطية: وتعني ترجمة الهدف والمحددات إلى نموذج، على شكل معادلات رياضية خطية (من الدرجة الأولى) (Murty, 1983; Taha, 1997; Hillier & Lieberman, 1990).

### الخطة الإنتاجية المثلى لشركة الدار العربية للعلوم:

سوف نقوم في هذه الدراسة باستخدام نموذج البرمجة الخطية ذات الأرقام الصحيحة (Integer Linear Programming) وهو نموذج لديه نفس دالة الهدف والمحددات الموجودة لدى نموذج البرمجة الخطية (Linear Programming) مع فارق وحيد هو أن الأول يعطي المتغيرات أرقاماً صحيحة لدى الوصول إلى الحل الأمثل.

بما أن أسلوب البرمجة الخطية يهدف إلى أحد الأمرين التاليين: التعظيم (الربح أو العائد) أو التذنية أو التخفيض (تخفيض للكلفة). لذا فقد اخترنا هذا الأسلوب لتعظيم العائد في الشركة وليكون الركيزة الأساسية والمقينة لهذا البحث.

#### أولاً: دالة الهدف

إن كل نوع (i) من أنواع الكتب، يحتوي على أصناف مختلفة من الكتب، تتعلق بنفس الموضوع. فمثلاً كتب الكمبيوتر، وهي من نوع (1)، تتضمن عدة أصناف من الكتب (أنظمة التشغيل، ولغات البرمجة، وبرامج النشر والتصميم، وتطبيقات مايكروسوفت أوفس، وكيفية عمل الحواسيب (Computers) والبرامج). إن سياسة دار النشر هي طبع 1000 نسخة من كل صنف تقرر إنتاجه وذلك كمرحلة أولى للإنتاج. مع ملاحظة أن إنتاج كمية أقل من ذلك قد يسبب خسائر للدار. كما أن إنتاج كمية إضافية يتوقف على طلب السوق وتصبح كلفة الإنتاج للكميات الإضافية زهيدة ولا تتعدى كلفة الورق وبعض المصاريف الأخرى البسيطة. فوحدة الإنتاج إذاً هي 1000 نسخة لكل كتاب كمرحلة أولى. إن هدف هذه الدراسة هو وضع خطة مثلى للإنتاج في مراحله الأولى.

يتضمن إنتاج الشركة 20 نوعاً مختلفاً من أنواع الكتب، قسمت حسب المواضيع المدرجة فيها. فيما يلي سوف نعتبر أن  $X_i$  هو عدد الأصناف المزمع إنتاجها من النوع (i) من الكتب، فيصبح التوزيع كالتالي:

1. كتب الكمبيوتر (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_1$ .
2. كتب الكمبيوتر (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_2$ .
3. كتب العلوم (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_3$ .
4. كتب العلوم (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_4$ .
5. كتب علم النفس (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_5$ .
6. كتب الإدارة (أ) (أسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_6$ .
7. كتب اللغات (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_7$ .

8. كتب السفر والرحلات (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_8$ .
9. كتب الأسرة (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_9$ .
10. كتب الأسرة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{10}$ .
11. كتب الديكور (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{11}$ .
12. كتب الخياطة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{12}$ .
13. كتب فن الطبخ (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{13}$ .
14. كتب الأطباق السهلة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{14}$ .
15. كتب الطباخ الماهر (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{15}$ .
16. كتب المطبخ العالمي (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{16}$ .
17. كتب السلسلة الذهبية (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{17}$ .
18. كتب السلسلة الناشئة (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{18}$ .
19. كتب السلسلة الناشئة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{19}$ .
20. كتب الرياضة (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير  $X_{20}$ .

ويجب أن تكون هذه المتغيرات غير سالبة:

$$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}, X_{16}, X_{17}, X_{18}, X_{19}, X_{20} \geq 0.$$

وهذا يعني، أنه من غير المعقول إنتاج كميات سلبية.

تجدر الإشارة إلى أن كل نوع (i) من أنواع الكتب، يحتوي على كتب مختلفة، تتعلق بنفس الموضوع. وقد تم الحصول على معدل سعر الكتاب،  $(\alpha_i)$ ، من خلال قسمة مجموع أسعار الكتب من نوع (i) على عددها، مع العلم أن كمية الإنتاج لكل نوع من الكتب هي 1000 نسخة.

ويظهر الجدول رقم (1) نوع الكتب، عدد الكتب، معدل السعر للكتاب من كل نوع.

### جدول رقم (1)

نوع الكتب المراد إنتاجها، عدد الكتب، معدل السعر للكتاب.

نوع الكتاب (I)	عدد الكتب ( $X_i$ ) من كل نوع (I)	معدل السعر للكتاب ( $X_i$ ) (بالدينار) لكل نوع (I)
الكمبيوتر (أبيض وأسود)	$X_1$	12.49
الكمبيوتر (ملون)	$X_2$	19.70
العلوم (أبيض وأسود)	$X_3$	8.40
العلوم (ملون)	$X_4$	8.85
علم النفس (أبيض وأسود)	$X_5$	5.30
الإدارة (أبيض وأسود)	$X_6$	2.77
اللغات (أبيض وأسود)	$X_7$	2.00
السفر والرحلات (ملون)	$X_8$	7.92
الأسرة (أبيض وأسود)	$X_9$	9.50
الأسرة (ملون)	$X_{10}$	3.91
الديكور (ملون)	$X_{11}$	9.76
للحياطة (ملون)	$X_{12}$	9.45
فن الطبخ (ملون)	$X_{13}$	12.57
الطباق المسهلة (ملون)	$X_{14}$	2.30
الطباخ الماهر (ملون)	$X_{15}$	7.00
المطبخ العالمي (ملون)	$X_{16}$	10.00
للسلسلة الذهبية (ملون)	$X_{17}$	17.00
للسلسلة الفضية (أبيض وأسود)	$X_{18}$	2.53
للسلسلة الفضية (ملون)	$X_{19}$	5.42
للسلسلة الذهبية (ملون)	$X_{20}$	3.26

المصدر: إقرار للمعرفة للعلوم.

### ثانياً: محددات المراحل الإنتاجية

يتم الكتاب خلال فترة التصنيع بعدة مراحل هي: حقوق النشر، ترجمة وتنضيد، تمكيت أفلام للدخل ملون، أفلام للدخل أبيض وأسود، أفلام للغلاف، فرز ألوان الداخل، فرز ألوان الغلاف، طباعة الداخل ملون، طباعة الداخل أبيض وأسود، طباعة الغلاف، ورق الداخل، كرتون الغلاف، طوي وتجميع، التجليد برش، التجليد شك حصان، للتجليد الفني، خياطة، سوليفان، ديسكات. ويظهر الجدول رقم (2) للمبالغ المطلوبة لإنتاج 1000 نسخة من كل نوع من أنواع الكتب.



تحدد للشركة، عند وضع سياساتها الإنتاجية لفترة معينة، المبالغ المخصصة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج، وتعمل على عدم تجاوزها خلال هذه الفترة.

ويظهر لنا الجدول رقم (3) المبالغ المتاحة للمراحل خلال عام 1998 كما يلي:

### جدول رقم (3)

المبالغ المتاحة بالدولار للمراحل الإنتاجية خلال عام 1998.

المراحل	المبالغ المتاحة بالدولار لكل مرحلة
حقوق النشر	\$51335
الطباعة والتجميع والتجهيز والخيطة والسويقان والأفلام	\$316600
فرز الألوان	\$107100
الترجمة والتضيق والتسكين	\$70750
فورك والكروتون	\$197190
الأشرطة المغلفة	\$32870
الانتاج المحلي	\$11282

المصدر: لدار الحرية للطوم.

### النموذج الرياضي:

يتألف النموذج الرياضي من نوعين من المعادلات المبنية على المتغيرات الداخلة في الانتاج. الأولى تتعلق بالهدف، والتي تتمثل بدالة الهدف، وهي تعظيم دخل الشركة. والثانية تتمثل بالمحددات المتعلقة بعملية الإنتاج. وفيما يلي التمثيل الرياضي لإنتاج الشركة وهدفها.

أولاً: الهدف: إن هدف الشركة هو تعظيم الدخل، وعليه فإن دالة الهدف تصبح على

$$\text{للتشكل التالي: } Z = \sum_{i=1}^{20} C_i x_i$$

ثانياً: محددات المراحل الإنتاجية: يمر الكتاب خلال فترة التصنيع بمراحل عدة. إن الاتفاق على كل مرحلة من هذه المراحل يجب أن لا يتجاوز المبالغ المخصصة لها من قبل الشركة، فيصبح تمثيلها الرياضي على الشكل التالي:

- محدثات حقوق النشر:

$$\sum_{i=1}^9 ax_i \leq 51335$$

- محدثات الطباعة، والتجميع، والتجديد، والخياطة، والسوليفان، والأفلام:

$$\sum_{i=1}^{20} [(k_i + d_i)y_i + m_i + q_i + p_i + e_i + w_i] \leq 316600$$

- محدثات فرز الألوان:

$$\sum_{i=1}^{20} (f_i + g_i)x_i \leq 107100$$

- محدثات الترجمة، والتضيق، والتمكيت:

$$\sum_{i=1}^{20} (b_i y_i) x_i \leq 70750$$

- محدثات الورق والكرتون:

$$\sum_{i=1}^{20} (n_i o_i) x_i \leq 197190$$

- محدثات الأسرطة الممغنطة:

$$z_1 x_1 + z_2 x_2 + z_{17} x_{17} \leq 32870$$

- محدثات الإنتاج المحلي:

$$(b_{17} y_{17}) x_{17} \leq 11282$$

- محدثات الحد الأدنى للإنتاج: هناك حد أدنى على الشركة أن تقوم بإنتاجه سنوياً،

وذلك لضمان استمراريته وامتدادها في السوق المحلي والعربي. وبناءً عليه، وحسب

تخطيط مدير الإنتاج والمدير العام، على الشركة على الأقل (أو على الأكثر) عدداً

معيناً من كل نوع (أو من كل مجموعة من أنواع) الكتب، وهو كما يلي:

$$\sum_{i=1}^2 x_i \geq 5 ; \quad 23 \leq \sum_{i=9}^{10} x_i \leq 32 ; \quad x_{13} + x_{15} \geq 5 ; \quad 10 \leq \sum_{i=18}^{19} x_i \leq 35 ;$$

$$x_2, x_3, x_8, x_{20} \geq 2 ; \quad x_4, x_{10} \geq 1 ; \quad x_6, x_{11} \geq 11 ; \quad x_7 \geq 6 ; \quad x_{12} \geq 3 ;$$

$$x_{14} \geq 15 ; \quad x_{18} \geq 22 ; \quad x_{19} \geq 4.$$

- يجب أن تكون قيمة كل من للمتغيرات غير سالبة:



$$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}, X_{16}, X_{17}, X_{18}, X_{19}, X_{20} \geq 0.$$

وهذا يعني، أنه من غير المعقول إنتاج كميات سلبية.

#### نتائج الدراسة:

بعد الحصول على التمثيل الرياضي للمسألة، نصل إلى الخطوة التالية، وهي معالجة المعلومات والمعطيات المتعلقة بالدار العربية للعلوم من خلال النموذج الرياضي. وقد تم استخدام برنامج "LINDO"، المعروف بفعاليته وشموله لكافة تقنيات الأساليب الكمية وخصوصاً لقدرته على استيعاب المسائل التي تحتوي على أعداد كبيرة من الأنشطة والمحددات لإجراء الحسابات المتعلقة بالنموذج الرياضي الناتج عن البرمجة الخطية ذات الأرقام الصحيحة (Integer Linear Programming) لإنتاج الدار العربية للعلوم، وذلك بغية للحصول على الخطة المثلى للإنتاج. ومن خلال هذه الخطة نستطيع تحديد الكميات المثلى لإنتاج كل نوع من الكتب، التي بدورها تعطينا أفضل عائد ممكن ضمن المعطيات الموجودة. يظهر لنا الجدول رقم (4) النتائج الحاصلة من هذه الدراسة.

إن الشركة تريد وضع خطة إنتاج لعشرين نوعاً مختلفاً من أنواع الكتب. يتبين من خلال هذا الجدول أنه إذا أرادت الشركة تعظيم دخلها، حسب الخطة المثلى وجب عليها إنتاج سبعة عشر نوعاً من الكتب، واستبعاد ثلاثة أنواع أخرى وهي: السفر والرحلات (ملون) وفن الطبخ (ملون) و السلسلة الذهبية (ملون)، وذلك بغية الحصول على عائد قيمته \$722,710، وهو أفضل عائد يمكن الحصول عليه ضمن المعطيات الموجودة لدى الشركة.

جدول رقم (4)

عدد الكتب الواجب إنتاجها حسب الخطّة المثلّية مع علاقتها.

نوع الكتاب	عدد الكتب (بالآلاف)	سعر الطبعة* (بـالدولار)	المعد (بـالدولار)
الكمبيوتر (أبيض وأسود)	3	12 490	37 470.00
الكمبيوتر (ملون)	2	19 700	39 400.00
العلوم (أبيض وأسود)	2	8 400	16 800.00
العلوم (ملون)	1	8 850	8 850.00
علم النفس (أبيض وأسود)	0	5 300	0.00
الإدارة (أبيض وأسود)	11	2 770	30 470.00
اللغات (أبيض وأسود)	6	2 000	12 000.00
السفر والرحلات (ملون)	0	7 920	0.00
الأسرة (أبيض وأسود)	31	9 500	294 500.00
الأسرة (ملون)	1	3 910	3 910.00
الديكور (ملون)	10	9 760	97 600.00
الفيديو (ملون)	3	9 450	28 350.00
فن الطبخ (ملون)	0	12 570	0.00
الأطباق السهلة (ملون)	15	2 300	34 500.00
الطبخ الفاخر (ملون)	5	7 000	35 000.00
الطبخ العالمي (ملون)	0	10 000	0.00
السلسلة الذهبية (ملون)	0	17 000	0.00
السلسلة الفاتحة (أبيض وأسود)	22	2 530	55 660.00
السلسلة الفاتحة (ملون)	4	5 420	21 680.00
الرياضة (ملون)	2	3 260	6 520.00
المجموع			722,710.00

\* الطبعة هي عبارة عن ألف نسخة من الكتاب.

## نتائج وتوصيات

كما سبق وذكرنا، لإبراز أهمية هذا النوع من الأبحاث أردنا إجراء الدراسة على فترة زمنية سابقة، بغية المقارنة بين الخطة التي طبقت في تلك الفترة (سوف ندعوها الخطة الحالية) والخطة المثلى. لذا جرى اعتماد خطة إنتاج 1998، لإجراء هذه المقارنة، ونظراً لتوفر المعلومات الدقيقة في هذه السنة. للجدول رقم (5) يظهر لنا للمقارنة بين الإنتاج والعائد للخطة الحالية للشركة و الإنتاج والعائد للخطة المثلى.

### جدول رقم (5)

مقارنة الإنتاج والعائد بين الخطة المثلى والخطة الراهنة للشركة.

لوح للكتاب	عدد الكتب	حسب الخطة المثلى		حسب الخطة الراهنة	
		سعر الطبعة * (بالدولار)	العائد (بالدولار)	عدد الكتب	العائد (بالدولار)
الكمبيوتر (أبيض وأسود)	3	12 490	37 470	2	24 980
الكمبيوتر (ملون)	2	19 700	39 400	1	19 700
العلوم (أبيض وأسود)	2	8 400	16 800	3	25 200
العلوم (ملون)	1	8 850	8 850	5	44 250
علم النفس (أبيض وأسود)	0	5 300	0	2	10 600
الإدارة (أبيض وأسود)	11	2 770	30 470	5	13 850
اللغات (أبيض وأسود)	6	2 000	12 000	6	12 000
السياحة والرحلات (ملون)	0	7 920	0	2	15 840
الأسرة (أبيض وأسود)	31	9 500	294 500	7	66 500
الأسرة (ملون)	1	3 910	3 910	5	19 500
الديكور (ملون)	10	9 760	97 600	4	39 040
الغياطة (ملون)	3	9 450	28 350	6	56 700
فن الطبخ (ملون)	0	12 570	0	8	100 560
الأطباق السهلة (ملون)	15	2 300	34 500	6	13 800
الطبخ لـ 10 أشخاص (ملون)	5	7 000	35 000	3	21 000
الطبخ للعالمى (ملون)	0	10 000	0	1	10 000
السلسلة الذهبية (ملون)	0	17 000	0	1	17 000
السلسلة الذهبية (أبيض وأسود)	22	2 530	55 660	10	25 300
السلسلة للناقثة (ملون)	4	5 420	21 680	2	10 840.00
الرياضة (ملون)	2	3 260	6 520	3	9 780.00
المجموع			722 710		556 490

\* الطبعة هي عبارة عن ألف نسخة من الكتاب.

يتبين من هذا الجدول، أن عائد الشركة من الخطة الحالية هو \$556.490، بينما عائد الخطة المثلى هو \$722.710. وبنتيجة المقارنة بين الخطين، يتضح لنا أن عائد الخطة المثلى يرتفع عن العائد الآخر، حتى يصل الفرق بينهما إلى \$166.220، وبالتالي يصبح معدل الارتفاع في العائد يساوي 29,87%.

$$100 \times \frac{722.710 - 556.490}{556.490} =$$

$$100 \times \frac{166.220}{556.490} = 29.87\%$$

أي أنه باستخدام الخطة المثلى، يرتفع العائد السنوي للشركة بنسبة 29,87%، وهذا يوضح أهمية اعتماد الأساليب الكمية في اتخاذ القرار.

وكما يتبين لنا من خلال المقارنة، أن على الشركة أن تزيد إنتاجها السنوي من بعض الكتب، وتخفض إنتاجها من البعض الآخر، وذلك للوصول إلى النتيجة المثلى.

إلا أنه عند وضع أي خطة للإنتاج، يجب على المدير المسئول أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الكمية والنوعية (Quantitative and Qualitative Factors) التي تؤثر أو يمكن أن يكون لها دور في عملية الإنتاج.

بالإضافة إلى التحليل الكمي، فإن التحليل النوعي يلعب دوراً أيضاً في اتخاذ القرار، كالطقس، والوضع التشريعي، ونتائج الانتخابات وغيرها من العوامل التي لا يمكن تحديدها كمياً.

ونظراً لأهمية العوامل النوعية، فإن دور التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرار، يتغير أو يتعدل وفقاً للمعطيات النوعية. يجري عادة إعداد خطة إنتاجية عن طريق البرمجة الخطية على فترة زمنية معينة (شهر، سنة، الخ...)، وفي حال إنتفاء هذه العوامل النوعية، أو في حال بقائها ثابتة خلال الفترة موضوع الدرس، فإن التحليل الكمي يمكن اعتماده بشكل آلي في عملية اتخاذ القرار.

تجدر الإشارة إلى أن اتباع الطرق العلمية في وضع خطة للإنتاج، قد يترتب عليها إجراء تعديل في عملية الإنتاج السابقة، كإلغاء إنتاج بعض السلع، وزيادة إنتاج سلع أخرى، مما يستدعي في بعض الأحيان إجراء دراسات تسويقية أو ترويجية، للمساعدة على إنجاح الخطة المثلّى الناتجة عن الطرق العلمية.

و إجمالاً، فإن التحليل الكمي يعتبر مساعداً مهماً في عملية إتخاذ القرار، كما أن إضافة نتائجه إلى المعلومات النوعية متؤدي إلى جعل ذلك القرار أكثر دقة وموضوعية.

### المراجع

- Balbirer, Sheldon D. & David Shaw. "An Application of Linear Programming to Bank Financial Planning" *Interfaces*. Vol. 11, No.5 (Oct. 1981) P.77-82.
- Bowles, G. & Dagpunar, JS. "Optimization of Sinking Funds for Major Repair in a Housing Association" *Journal of Operational Research Society* Vol. 51, No.2 (Feb. 2000).
- Cabraal, R. Anil. "Production Planning in Sri Lanka Coconut Mill Using Parametric Linear Programming" *Interfaces*. Vol. 11, No.3 (June 1981) P.16-21.
- Dantzig, G. B. *Programming and Extensions*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1963.
- Glen, J.J. "A Linear Programming Model for an Integrated Crop and Intensive Beef Production Enterprise" *Journal of Operational Research Society*. Vol. 37, (Sep. 1999) P.
- Hilal, Said S. & Erikson, Warren. "Matching Supplies to save lives: Linear Programming the Production of Heart Valves" *Interfaces*. Vol. 11, No.6 (Dec. 1981) P.48-56.
- Hillier, F. S., and Lieberman, G. J. *Introduction to Operations Research*, New York: McGraw Hill, 1990.
- Murty; Katta. *Linear Programming*. New York: Wiley, 1983.
- Peatre, G.C. "Linear Programming in Air Defense Modelling" *Journal of Operational Research Society* Vol. 38, (May. 1986) P.487-494.

- Polimeno, F., Rehman, T., Neal, H. & Yates, CM. " Integrating the Use of Linear and Dynamic Methods for Dairy Cow Diet Formutation " *Journal of Operational Research Society*. Vol. 50, No.9 (Sep. 1999).
- Render, B., and Stair, R. M. *Quantitative Analysis for Management*. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994.
- Scharge, L. Lindo. *An Optimazation Modelling System*. 5<sup>th</sup> ed. South San Fransisco, California: The Scientific Press, 1991.
- Taha, Hamdy. *Operations Research*. 7<sup>th</sup> ed. New York: MacMillan, 1997.



# التعاون Attaawun

رئيس التحرير  
الدكتور / مرزوق بشير مرزوق

صدر العدد الأول

في ربيع الآخر ١٤٠٦ هـ - يناير ١٩٨٦ م

- تقبل الدراسات والبحوث والمقالات ذات الصلة المباشرة بقضايا دول  
مجلس التعاون في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية  
والإعلامية سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الإنجليزية .  
- تشمل علي بحث أو دراسة رئيسية إضافية إلي الأبواب الثابتة  
الأخرى تحت عنوان : بحوث - آراء ووجهات نظر / تقارير / وثائق /  
عرض الكتب / يوميات مجلس التعاون / جيوغرافيا مجلس التعاون  
/ إحصاءات مجلس التعاون .

يجوزها نظمية من الباحثين والمختصين

يمنع للمشاركة مكافأة مالية وفق نظام المكافآت الخاصة بالجهة

يرجى جميع المراسلات إلي : رئيس التحرير - مجلة التعاون

ص ب : ٧٨٥٢ - الرياض ١١٤٦٦

هاتف : ٤٤٨٠٤١٢ ( ٤ خطوط )

فاكس : ٤٨٢٩١٠٨ ( ٤ خطوط )

Email : [attaawun@gcc-sg.org](mailto:attaawun@gcc-sg.org)



## ملخصات الرسائل الجامعية

## تأثير الخصخصة على تطوير الشركة السودانية للاتصالات:

### (سوداتل) دراسة في التطوير التنظيمي

د. سميرة محمد الزين أحمد الهدي

مدرسة العلوم الإدارية

جامعة الأحفاد

جمهورية السودان

تضمنت الأطروحة الدراسة العلمية لعملية التطوير التنظيمي التي أجريت بالمؤسسة السودانية للمواصلات السلكية واللاسلكية بعد خصخصتها وتحويل ملكيتها للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل). وقد اتبعت الباحثة منهج البحث العلمي السليم لدراسة الأسلوب الذي طبقته إدارة الشركة لتطويرها. هدفت الدراسة إلى التعرف على التغييرات التي حدثت في الهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وعملية الاتصالات واتخاذ القرارات المتبعة لدخل الشركة.

استندت الباحثة إلى الإطار النظري للدراسة والذي ينص على "أن استخدام الخصخصة كأداة إدارية للتغيير يؤدي إلى تطوير المنظمات وبمكثتها من حل مشاكلها بالتعلم من التجارب السابقة ومسايرة للتغيرات في البيئة المحيطة والمؤسسات المطلعة على السوق حتى تتحرك نحو النضوج التنظيمي". وقد تم استخلاص هذا الإطار النظري بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع.

استخدمت الدراسة أسلوب جمع المعلومات الأولية والثانوية المعتمدين في الدراسات العلمية. حيث تم جمع للمعلومات الثانوية من المراجع والدوريات إلى جانب السجلات الإحصائية والتقارير السنوية للشركة. بينما تم جمع المعلومات الأولية عن طريق المقابلات المباشرة مع المسؤولين بالشركة، والاستبيانات التي استخدمت مع المشاركين. شملت العينة اثنين وعشرين موظفاً من مستويات مختلفة في سوداتل، ثمانية منهم كانوا يشغلون وظائف سابقة في المؤسسة السودانية للمواصلات السلكية واللاسلكية قبل خصخصتها. بالإضافة إلى الحصول على إفادات وآراء 1142 من عملاء الشركة (بالمحافظات الثلاث لولاية الخرطوم) عن نوعية ومستوى الخدمات التي تقدمها سوداتل.

توصلت الدراسة إلى أن الشركة قد طبقت عملية التطوير التنظيمي بصورة علمية سليمة. وقد بنى التطوير على إجراء تغيير منتظم ومتكامل شمل كل عناصر المنشأة مثل إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وإدارة للموارد البشرية وأسلوب اتخاذ القرارات ونظام الاتصال لدخل الشركة، إلى جانب نهضة سلوك العاملين وإشراكهم في كل مراحل التغيير الذي انتهجته الشركة.

وقد اعتقدت إدارة الشركة بعض المداخل الإدارية الحديثة حيث تمت الاستعانة بها في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للشركة بصورة مرنة لتمكنها من الاستجابة إلى احتياجات عملية التطوير المستمرة. بينما تمت الاستفادة من نظرية أسلوب القيادة بالمشاركة وبعض النظريات الإدارية الحديثة الأخرى لإدارة وتطوير الموارد البشرية بالشركة. وقد وضح من التحليل أن للثنتين أثراً إيجابية على أداء وتحفيز العاملين بالشركة، كما أن لهما كذلك نفس الأثر على فعالية الاتصالات واتخاذ القرار. وقد أدى كل ذلك إلى تقوية درجة ولاء العاملين والتزامهم وإخلاصهم للشركة.

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن سودائل قد نجحت إلى حد كبير في وضع أهداف واهتمام موظفيها في نفس المسار مع أهداف الشركة الرئيسية، وذلك بدمجهم وإشراكهم منذ البداية في وضع سياسات واستراتيجيات الشركة الأساسية، وتطوير وترقيع مهاراتهم عن طريق التدريب المكثف في مختلف المجالات المتعلقة بالعمل، إلى جانب نظام التحفيز والمربيات المجزي الذي انتهجته الشركة. إلا أنه وبالرغم من نظام التوظيف المرن الذي تتبعه الشركة، فإن أسلوب تخفيض العمالة الذي تطبقه قد تسبب في نقص أعداد العاملين في كل الأقسام تقريباً مما انعكس سلباً على الأداء، كما أدى أيضاً، مع مركزية ونقص المعينات الإدارية إلى زيادة أعباء العمل على العاملين.

من الجانب الآخر فقد أوضحت نتائج الدراسة بأن هنالك بعض الخلل في إدارة الشركة والذي يتمثل في تخطيط القوى العاملة بالشركة وقد ظهر ذلك في تدريب أعداد من العاملين فاقت العدد المخطط له على مدى عدة سنوات، بالإضافة إلى عدم مقدرة الإدارة على تفادي التأثيرات السالبة لبعض العوامل الثقافية والاجتماعية على سياسات استخدام العاملين بالشركة.

كذلك فقد أظهرت النتائج أن سوداتل قد نجحت في تحقيق أهدافها من الناحية الفنية، حيث تمكنت من التوسع بصورة كبيرة في مد شبكة الاتصالات وتقديم خدمات متنوعة في هذا المجال داخليًا وخارجيًا، مستخدمة أحدث الوسائل والتكنولوجيا . كما حققت أرباحًا ووضعت ماليًا متميزًا مما ساعدها على المشاركة الإيجابية في الناتج القومي المحلي من خلال الزكاة وضريبة التتمية وخلق فرص للعمالة وكذلك مساهمة الشركة غير المباشرة في مجال التتمية والاستثمار.

إلا أن الدراسة قد بينت بعض القصور في الخدمات التي تقدمها الشركة لمشتريها، والتي شملت التأخير في إصلاح الأعطال الفنية، والصعوبات التي تواجه المشتركين في استلام وتمديد الفواتير. وقد أبد ذلك ما توصل إليه التحليل المالي لحسابات الشركة والذي عكس الصعوبات التي تواجهها الشركة في الحصول على الديون المستحقة، والتي تشير أيضًا إلى وجود بعض الخلل في تسويق للخدمات والتي انعكست في عدم الاستغلال الجيد للتقنيات المتقدمة التي تمتلكها الشركة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن سوداتل قد نجحت في تطبيق عملية التطوير التنظيمي، كما أثبتت صحة الإطار النظري الذي تم استخلاصه. وقد وُجد أن دمج العاملين وإشراكهم منذ البداية، واحتكار الخدمة ، ووجود كادر مؤهل له خبرة سابقة في المؤسسة السودانية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية من العوامل المهمة والأساسية التي أدت إلى نجاح الشركة، بالإضافة إلى الاستفادة من مداخل الإدارة الحديثة التي طبقتها.

وقد شملت الأطروحة العديد من التوصيات في مجال تطبيق عملية التطوير التنظيمي إستنادًا على ما تم التوصل إليه من نتائج. بعض التوصيات خاص بالشركة السودانية للاتصالات، والآخر توصيات عامة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في حالات مشابهة، وفي مجالات الإدارة عمومًا.

**أوجه التميز والمساهمات الجديدة في موضوع البحث تتلخص في النقاط التالية:**

- يعتبر موضوع التخصص الذي تناولته الدراسة من المواضيع الحديثة والتي كثرت الآراء والجدل حولها، وتأثرت بها معظم دول العالم وبصفة خاصة في أفريقيا والعالم العربي.
- عدة دراسات تناولت موضوع التخصص من نواحي اقتصادية وغيرها ألا أن القليل جدًا تناولها من النواحي الإدارية.
- يعتبر تركيز الدراسة على التطوير التنظيمي بصفة خاصة من المساهمات الجديدة والقليلة في مجال بحوث الإدارة، إذ أنه لم يتم تناوله من قبل الباحثين بصورة واسعة بالرغم من أهميته.
- تطرقت الدراسة إلى عدة مداخل ونظريات للإدارة الحديثة وتطبيقاتها في الواقع بصورة علمية موضحة الممارسات الجيدة والخطئة ، مما يمكن الاستفادة منها. شملت تلك المداخل على سبيل المثال: أسلوب الإدارة بالمشاركة والاهتمام بالموارد البشرية كأصول ثابتة للمنشأة، واستخدام للنظم التقنية الحديثة في الاتصالات مع نظام "الباب المفتوح"، وتخفيض العمالة، وإعادة الهيكلة، والتهيئة الاجتماعية للعاملين...إلخ.
- استندت الدراسة على معلومات غنية ومكثفة في مجال الإدارة ونظرياتها وتطبيقاتها مستخدمة في ذلك مجموعة ثرية من المراجع الحديثة باللغتين العربية والإنجليزية، مما يضفي إلى إثراء المكتبات وللدراسات العلمية ويساعد الباحثين الأكاديميين والعاملين في مجال الإدارة.
- شملت الدراسة تحليلاً شاملاً لكل جوانب الإدارة في المنشأة بطريقة علمية واضحة ونظرة فاحصة وناقدة ، تمكن القارئ أو الباحث من تلمس لأخطاء الممارسات الإدارية للاستفادة منها والاستئثار بالجيد والمفيد منها.
- يمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها للدراسة في كل من الجوانب العلمية والتطبيقات العملية في مجال الإدارة.

- قيمت الدراسة للكثير من التوصيات التي تخص الشركة موضع الدراسة والتي تمكن إدارتها من الاستفادة منها في تطوير الشركة وتقادي الجوانب السلبية أو العمل على التقليل من آثارها. إلى جانب العديد من التوصيات العامة والتي يمكن أن تساهم في تطوير إدارة المنشآت الأخرى بصفة عامة وذلك التي تمر بظروف مشابهة.
- انتهجت الدراسة أسلوبًا علميًا صحيحًا ، واستفادت الباحثة من أدبيات الدراسة حيث تم الربط بينها وبين المعلومات الأولية التي جمعت. كما كتبت الأطروحة بصورة منظمة ولغة صحيحة وسليمة.
- تمكنت الدراسة من تحقيق أهدافها وإثبات الإطار النظري الذي استخلص من الأدبيات.

#### **فكرة الأطروحة الرئيسية وأهميتها ومبرراتها:**

في بداية الثمانينات تعرضت البيئة التي تعمل فيها المنظمات إلى متغيرات كثيرة مما جعلها إلى حد بعيد شديدة التعقيد والمنافسة. وتبعًا لذلك، فإن المنافسة الدولية هددت وجود الكثير من المنظمات واعتُرف بفترة الثمانينيات كعهد لإعادة التنظيم في الكثير من البلاد المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، وبريطانيا ، وفرنسا وغيرها.

وبينما كانت تلك رؤية عامة تخص مختلف المنظمات إلا أن التركيز بصفة خاصة كان قد تم على مؤسسات القطاع العام. وقد أصبح جليًا في كل أنحاء العالم بأن العديد من المؤسسات المملوكة للدول تتصف بعدم الكفاءة وضعف الإنتاجية، بالإضافة إلى إهدار الموارد المالية الشحيحة للدولة بتحملها لتبعات القصور في أداء المنظمات وطلبات الدعم المستمرة. إلا أن فترة الركود العالمية الطويلة في فترة الثمانينيات وبداية التسعينيات قد تركت الحكومات في الدول المتقدمة تعاني من وضع مالي متردي مما جعل الاستمرار في دعم المؤسسات للمملوكة للدولة والغير رابحة من الصعوبة بمكان. وكذلك تحمل عبء التوسع في تقديم الخدمات وتحسين البنية التحتية. وقد تكرر ظهور نفس الوضع في معظم الدول الأقل نموًا. وقد كان ذلك بسبب فشل الحكومات في تنفيذ الإصلاحات الضرورية أو التغييرات اللازمة لتطوير مؤسسات القطاع العام من ناحية، ومن ناحية أخرى بسبب

المساعدات الدولية المتكثفة. وعليه فقد طبقت سياسة الخصخصة في الثمانينيات بمختلف أشكالها في الدول المتقدمة ومن بعدها في الدول النامية بتشجيع مؤسسات التمويل العالمية مثل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي لتحسين الأداء في تلك المؤسسات. وقد تم إدراج هذه السياسة كجزء من برامج الإصلاحات الهيكلية كوسيلة للإصلاح. بالإضافة إلى ذلك، فإن الضغط الدولي قد تم دعمه بالتحديات الداخلية لتلك الدول والتي تمثلت في الحاجة إلى التكيف مع قوى السوق العالمية سريعة التغير، وخلق فرص للعمل، ورفع مستويات الدخل وزيادة الإنتاجية والفعالية لكي تتمكن من المنافسة في ظل الاقتصاد العالمي الجديد، وقد استند كل ذلك على افتراض أن زيادة مشاركة القطاع الخاص ستؤدي إلى تحقيق كل ذلك.

وقد ذكر بأن من بين الأسباب الرئيسة التي جعلت الحكومات تطبق عملية الخصخصة هو تزايد عدم الرضا عن أداء المؤسسات العامة فيما يتعلق بنوعية المنتجات وأسعارها وخاصة الخدمات والسلع التجارية وعدم إمكانية توزيعها بكفاءة. كذلك، فقد فشلت في تحقيق أهدافها وشكلت عبء ثقيلاً على خزينة الدولة. وانعكس كل ذلك على الإنتاجية المنخفضة، والربحية الفقيرة ومستوى الديون العالية. عدة مشاكل كانت خلف هذا الفشل مثل الاستخدام الغير الكفؤ والتبذير في الموارد العامة، والعائد السالب أو المنخفض على الاستثمارات وسوء الإدارة، والفساد، والتدخل السياسي في صنع القرار وهكذا.

مختلف الإصلاحات الإدارية التي نفذت لسنوات طوال قد فشلت في حل تلك المشاكل، ولما كانت الخصخصة قد اعتبرت أداة لتحسين فعالية الأداء في المؤسسات العامة حتى تتمكن من أداء وظائفها المختلفة بصورة جيدة، كذلك، فإن التطوير التنظيمي كذلك يمكن أن يعتبر أحد الأهداف لخصخصة المؤسسات العامة.

في أواخر السبعينيات تم تطبيق الخصخصة على مؤسسات القطاع العام في بعض الدول النامية ومن بينها السودان، كأداة للتغيير وتطوير إدارة المؤسسات العامة، إلى جانب أسباب اقتصادية أخرى معروفة. لذلك، فإن الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من تأثير الخصخصة على تطوير المؤسسات العامة في السودان. وقد افترض بأن تبني الخصخصة كأداة إدارية للتغيير، يطور المنظمات ويمكنها من أن تحل مشاكلها لتتعلم من

تجاريهما وتساير التغيرات البيئية الحديثة والمؤسسات المنفتحة على السوق للتحرك نحو التطوير التنظيمي.

وقد درس عدة باحثون تأثير الخصخصة على المنشآت من وجهة نظر اقتصادية. إلا أن قلة تناولوا تأثير الخصخصة على إدارة المنظمات . لذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة لإثراء الدراسات العلمية في مجال الإدارة، حاولت الباحثة من خلالها التعرف على تأثير الخصخصة على التطوير التنظيمي للمؤسسات.

### منهجية البحث :

اتبعت الدراسة الطرق التحليلية والوصفية لمقارنة إدارة المنشأة قبل وبعد الخصخصة. كما حاولت التحقق من أوجه التغيير الذي حدث فيما يخص وظائف الإدارة، والعمليات الإدارية، وإدارة الموارد البشرية. وكيفية تطبيق عملية التطوير التنظيمي التي مرت بها الشركة.

أجريت الدراسة في الشركة السودانية للاتصالات ( سودتل)، في الخرطوم. وقد تم اختيار هذه الشركة لتكون موضعاً للدراسة على أساس أنها أنشأت منذ أكثر من عقدين باسم المؤسسة العامة للمواصلات الملكية واللاسلكية. إلا أنه بالرغم من وجودها لفترة زمنية طويلة، فإن أداءها كان دون التوقعات وفشلت في تقديم خدمات جيدة إلى المشتركين. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنشأة لم تتمكن من مواكبة التطور والتقدم المستمر في تكنولوجيا الاتصالات الملكية واللاسلكية. إلا أنه وبعد خصخصتها في أول التسعينيات لوحظت عدة تغييرات في عملياتها ، وكذلك لوحظ التحسن الواضح في أدائها مما انعكس إيجاباً على خدماتها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي مستفيدة من البيانات الثانوية والأولية التي تم جمعها. تم الحصول على المعلومات لثانوية من المراجع، والأبحاث السابقة، والأوراق العلمية والسجلات الإحصائية والتقارير السنوية والدورية إلى جانب المصادر الأخرى. تضمنت المعلومات لثانوية كل النظريات، والمفاهيم والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تمت مراجعتها بينما جمعت المعلومات الأولية عن طريق المقابلة



المنظمة والاستبيانات. استخدمت المقابلة باعتبارها أنسب طريقة للحصول على بيانات وافية، إذ تتيح الفرصة للمناقشة مما يساعد على توليد أفكار أكثر، والإيضاح أي نقاط غير واضحة، وقد أجريت المقابلات مع مسئولين كبار يحتلون مناصب فنية وإدارية عليا بشركة سوداتل، وكذلك، مع الموظفين الصغار للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها. وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، إلا أنه روعي في الاختيار أن يغطي كل مستويات الإدارة والقطاعات المختلفة في الشركة. ضمت العينة 22 موظفًا اعتُبروا مناسبين لغرض الدراسة، ثمانية منهم كانوا مستخدمين سابقًا في المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ركزت أسئلة المقابلة على متغيرات العمليات الإدارية، وأيضًا، "متغيرات الناتج أو مخرجات الشركة" والتي تأثرت بعملية التطوير التنظيمي، التي تعرضت لها الشركة بعد الخصخصة. هذا النموذج لتصنيف المتغيرات قد استعمل من قبل Porras and Berg (1978) (نقلًا عن French). متغيرات العمليات الإدارية التي اعتمدتها الدراسة شملت: الاتصال التنظيمي، وصنع القرار، والتفاعلات البشرية وما إلى ذلك، بينما متغيرات مخرجات للشركة التي أخضعت للتحري تضمنت بعض مقاييس الأداء مثل درجة غياب الموظفين، ومعدل الدوران، ورضاء الموظفين عن الشركة، وعن أدائهم، ومعاملة رؤسائهم، ومكافآتهم، وأمنهم الوظيفي، وطرق التقييم وما إلى ذلك، كما وجهت أسئلة إضافية إلى أفراد العينة الذين كانوا موظفين سابقين بالمؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية قبل خصخصتها ويعملون حاليًا في سوداتل.

ووجهت الاستبيانات إلى مئزركي سوداتل. وقد اعتبرت الاستبيانة أداة مناسبة لجمع البيانات من أفراد العينة والتي شملت 1142 مستجيبًا. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من ولاية الخرطوم، وولاية أم درمان وولاية الخرطوم بحري. وقد شمت العينة 2% من المشتركين في كل ولاية (284، 426، 234 على التوالي).

شملت أدوات التحليل التي تم استخدامها طرق الإحصاء الوصفي والمعدلات، والنسب المئوية، بالإضافة إلى تحليل للنسب المالية لتوضيح سيولة الشركة، ومقدرتها على السداد بمدى كفايتها وربحيته. وقد تم الحصول على البيانات من القوائم المالية

المتنوعة للشركة مثل الميزانيات، وقوائم المركز المالي وقوائم التدفقات النقدية لمدة خمسة سنوات (1995-1999) . وللتوصل إلى نتائج معتمدة، استخدمت بيانات مالية مدققة.

وتم استخدام تحليل سلسلة الوقت، بسبب الوضع الاحتكاري لسودانل وغياب متوسطات الصناعات المشابهة للمقارنة معها، وهو مقارنة نسب شركة إلى نسبها السابقة في زمن محدد لعدة سنوات متتالية. وتعتبر النسب المالية التي استخدمت في التحليل من النسب متكررة الاستعمال في الحياة العملية لتحليل الأداء المالي وتحديد وضع المنشأة. قُسمت النسب المالية التي استخدمت إلى ثلاثة فئات شاملة على أساس تصنيفات البنك الدولي (1979:1)، وهي السيولة والجدارة الائتمانية، والربحية والفاعلية.

تم عرض البيانات التي جمعت في جداول، ورسومات توضيحية حينما رُئي ذلك ضرورياً . بينما، لخصت للبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية وقُمت بطريقة متكاملة وشاملة مع التحليل وتقديم التقرير اللازم . كما حاولت الدراسة أيضاً ربط نتائج التحلل بالإطار النظري للدراسة والأدبيات.

#### أهم نتائج الدراسة والدروس المستفادة:

1- نجحت الشركة في إجراء تغيير منظم ومتكامل بني على خطة عملية شاملة غطت ميكلها التنظيمي ومواردها البشرية وعملياتها الإدارية بهدف تطوير المنظمة ككل.

2- استخدمت إدارة الشركة مدخلين إداريين حديثين في إعادة تنظيم الشركة، هما:

أ ( المخل التقليدي الحديث: / والذي يتبع نموذجاً تنظيمياً قابل للتكيف وأكثر مرونة، مؤكداً أهمية السلطة الغير مركزية والإدارة بالمشاركة.

ب ( مدخل الطوارئ : والذي يأخذ في الاعتبار العلاقة بين أداء العاملين وحجم العمل بالشركة وبين الاحتياج إلى القوى العاملة ونوعيتها ومستوى التغيير التقني ووضع السوق.

- 3- راعت إدارة الشركة إعادة هيكلتها بطريقة مرنة لتستجيب إلى متطلبات التغيير ، وللتوسع في للخدمات التي تقدمها الشركة.
- 4- تولي للشركة العاملين بها اهتمامًا خاصًا، وتعاملهم كأصول استراتيجية تدعم تقدمها وتطورها. وبالتالي تبذل جهدًا كبيرًا لتنمية قدراتهم وكفاءتهم وتحسين وضعهم في المجتمع.
- 5- تتبع الشركة أسلوب قيادة متطور يستند على المرونة والمشاركة ، مما يؤدي إلى انسجام العمل الجماعي وخلق الشعور بالانتماء والولاء بين العاملين.
- 6- تبني الشركة نظام توظيف مرن يجذب الكوادر البشرية المؤهلة كموظفين أساسيين، والدخول في عقود خاصة مؤقتة مع الأفراد ذوي التخصصات النادرة، بالإضافة إلى استخدام عمالة بدوام جزئي وموظفين مؤقتين لمقابلة الأعمال الوقتية العارضة.
- 7- لم يستطع نظام الاستخدام بالشركة تغطي تأثير بعض العوامل الثقافية والاجتماعية مثل الانتماء السياسي والمحسوبة بسبب العلاقات الشخصية. إلا أن هذه الممارسات تأخذ حيزًا ضيقًا وبالكاد يلاحظ تأثيرها السلبي على العمل.
- 8- لم تنجح سودايل في تبني سياسة تقليص العاملين إذ أنها طبقت دون التخطيط
- 9- والتقدير الصحيح للاحتياجات الفعلية للقوى العاملة مما أفرز نتائج سلبية على الأداء.
- 10- يعتبر تفويض السلطة ومرونة الإدارة ومشاركة العاملين بالشركة من العوامل الرئيسة المحفزة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة ومتابعة تنفيذه. بالإضافة إلى الاستقلال الإداري والاستقلال المالي الذين يتمتع بهما الشركة.
- 11- تتمتع سودايل بنظام اتصالات فعال، يستخدم الأجهزة الإلكترونية المتقدمة وتقنيات الاتصال الواضحة ومياسة الباب المفتوح وللتان مساعدان في سد أي فجوة قد تظهر في التسلسل الهرمي للمنظمة.

- 12- يلعب قطاع الثقافة دوراً فعالاً في نشر المعلومات وربط الموظفين في المستويات المختلفة، وتحسين علاقتهم الرسمية وغير الرسمية، وأيضاً في التحفيز وبث روح الإبداع والمبادرة والمشاركة لدى الموظفين.
- 13- وجود الوصف الوظيفي الواضح وخطط العمل المجدولة، والمتابعة المستمرة لتطبيق المهام تعتبر من العوامل الرئيسة التي سهلت إنجاز الأهداف العملية للشركة بالإضافة إلى عملية التهيئة الاجتماعية وشروط العمل وبيئة العمل المناسبة.
- 14- بالرغم من وجود بعض النزاعات بين موظفي الشركة أحياناً، إلا أنها محدودة وقد تحدث لعدم رضا العاملين عن وظائفهم أو مواقعهم في الشركة وتحل بالطرق غير الرسمية.
- 15- أبدى بعض العاملين عدم رضاهم عن نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة ، بالإضافة إلى ثقل عبء العمل على كواهلهم مما بدأ ينعكس سلبياً على أدائهم.
- 16- بالرغم من نجاح سوداتل تقنياً والذي تمثل في التوسع الكبير والنمو في تغطية الشبكة وإمداد خدمات الاتصال المختلفة قومياً وعالمياً، إلا أنها لم تستغل تقنياتها المتقدمة بالصورة المثلى مما يشير إلى ضعف في التسويق.
- 17- أثبت تحليل التقارير المالية للشركة بأنها نجحت في تحقيق وضع مالي مستقر وزيادة مستمرة وثابتة في الدخل وفي الأرباح كما تمكنت من السيطرة الجيدة على ديونها، مما مكنها من الحصول على التمويل اللازم من المؤسسات المالية المختلفة وبسهولة. إلا أنها لم تستطع أن تتحكم في مصروفاتها الإدارية والتي وضع أنها عالية نسبياً.
- 18- ساهمت سوداتل إيجابياً في إجمالي الناتج القومي من خلال ضريبة التنمية والزكاة وخلق فرص للعماله. بالإضافة إلى أنها أسهمت بشكل غير مباشر في التنمية والاستثمار من خلال التوسع العمودي والأفقي في نظام الاتصالات.
- 19- بالرغم من أن الشركة تمكنت من تقديم خدمات متقدمة، ومواكبة التطور المستمر في البيئة التقنية، ومقابلة إحتياجات السوق إلا أن المشتركين يواجهون العديد من

الصعوبات في استلام وتسديد الفواتير، وارتفاع الرسوم التي تفرضها على خدماتها وعدم استجابتها السريعة لتصليح الأعطال.

20- وضح جلياً أن تقييد الاستقلالية المالية والإدارة الذاتية كانا من بين الأسباب الرئيسية التي عرقلت نمو المؤسسة العامة للاتصالات في السابق، بالإضافة إلى الإجراءات المطولة لاتخاذ القرارات الخاصة بالإتفاق والمسائل الفنية وعدم الاهتمام بتنمية وتحفيز الموارد البشرية مما أدى إلى فشلها، بينما عمل الاهتمام بهذه الجوانب بعد الخصخصة كعامل مساعد في تقدم سوداقل.

21- نجحت سوداقل في تبني عملية للتطوير التنظيمي وتطبيقها ومتابعة مراحلها بصورة منظمة . وقد وضح ذلك من استخدام أداة تغيير خارجية، وعملية التهيئة الاجتماعية وإشراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية، وكذلك في اتباع مفهوم المنظمة للتعليمي ، واستجابة الشركة لبيئتها الداخلية والخارجية.

22- أثبتت الدراسة توافق الإطار النظري الذي مفاده أن إعتناق للخصخصة كأداة إدارية قد أدى إلى تطوير سوداقل ومكنها من أن تتماشى مع البيئة المتغيرة وأن تستجيب إلى طلب السوق بصورة إيجابية.

#### أهم توصيات الدراسة:

1 - يجب إجراء المزيد من الدراسات العملية المشابهة على الشركات الأخرى التي تمت خصخصتها للتحقق من أن عملية التطوير التنظيمي قد أخذت مكانها من التنقيذ. بالإضافة إلى بحث الجوانب الإدارية الأخرى للاستفادة منها عملياً وكاديمياً.

2- يجب التركيز على عملية التطوير التنظيمي والبحث على تطبيقها لترقية أداء المؤسسات، وتحسين إنتاجها ، وتمكينها من مولكة البيئة المحيطة بها لمواجهة تحديات العصر .

3- يجب أن يكون تطبيق عملية التطوير التنظيمي مخطط لها ومنظمة بشكل جيد ومستندة على أساس علمي.

4- يجب إشراك الموظفين في كل المراحل المختلفة لعملية التطوير التنظيمي ، وذلك لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز تطبيقه.

5- يجب اعتبار الموارد البشرية كعوامل استراتيجية لتقدم المؤسسات، وفقاً لذلك.

أ ( يجب العمل على إدخال مفهوم الإدارة والقيادة بالمشاركة لزيادة شعور العاملين بقيمتهم الذاتية ولتزامهم ومسؤولياتهم.

ب ( يجب إعطاء فرصة كافية للمؤوسين لإبداء آرائهم وأفكارهم وإبداعاتهم.

ج ( يجب الأخذ في الاعتبار أفكار وآراء المؤوسين وتقييمها.

د ( يجب على الإدارات العليا بالمنشآت أن تركز على تنمية مواردها البشرية وتطوير مهاراتها لترتقي بأدائها إلى مستوى المنافسة العالمية بحسباً للعولمة.

هـ ( يجب وضع نظام حوافز وتعويضات عادلة لإشباع الحاجات المختلفة للموظفين و تحفيزهم للحفاظ عليهم وكسب ولاءهم والتزامهم نحو المنشأة.

و ( يجب أن يعطي نظام لالتوظيف في المنشآت الأولية للمؤهلات والخبرات ، بينما يقل قدر المستطاع من التعامل بالمحسوبة والمحابة.

ز ( يجب أن تقلص إدارة المؤسسات من حجم القوة العاملة بها استناداً على أسس وتقديرات سليمة للحصول على أداء أفضل وفعال.

ح ( يجب تشجيع التعاقدات الخارجية لتغطية التخصصات النادرة المطلوبة، وكذلك لتوفير الخدمات المساعدة بالمؤسسة.

ط ( يجب أن تصمم نظم تقييم الأداء بقدر المستطاع بطريقة تؤدي إلى كسب رضا العاملين.

ي ( يجب أن تكون أسس الترقيات مبنية على التقييم العادل لأداء الموظفين وقدراتهم.

6 - يجب أن يولي اهتمامًا كبيرًا بإدارة الموارد البشرية كالأتي:

- أ ) يجب ضبط حركة وتنقلات الموظفين بصورة جيدة لتفادي الآثار السلبية لذلك.
- ب ) يجب وضع نظام مناسب ومرن للإشراف على الموظفين ومراقبة أدائهم دون التحكم المتشدد عليهم.
- ج ) يجب وضع نظام مساءلة صارم وعادل لمحاسبة العاملين.

7 - يجب أن يولي أداء العاملين اهتمامًا كبيرًا:

- أ ) يجب التركيز على توفير الوصف الوظيفي بالمنشآت لتحديد المسؤوليات وخلق الالتزام.
  - ب ) يجب تزويد العاملين بالوسائل والمعينات الإدارية الكافية.
  - ج ) يجب وضع أهداف العمل بطريقة جماعية من قبل المدراء والموظفين معًا، بالإضافة إلى جداول العمل وخطط الأداء قصيرة المدى، لتيسير أداء الموظفين .
  - د ) يجب توفير نظام اتصالات فعال في المنشآت وفي هذا المجال يجب التركيز على المرونة وسياسة الباب المفتوح بالإضافة إلى استعمال الأجهزة الإلكترونية المتقدمة.
  - هـ ) يجب على الإدارات العليا تفويض السلطة للملائمة للعاملين للتصرف.
  - و ) يجب أن يشارك العاملون بالمنشآت في عملية اتخاذ القرارات، حتى يشعرون بالترامهم نحو التنفيذ ويتحملون مسؤولية التنفيذ والمتابعة بالكامل.
- 8 - على الإدارات العمل على تنقيف وتوعية العاملين بها بمدخل الإدارة الحديثة وحثهم على تطبيقها لتوسيع مداركهم وتزويدهم بما يجري حولهم في البيئة الخارجية للارتقاء بأدائهم وتمكينهم من مسايرة التطورات العالمية.

### المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة:

- 1 - المنشآت التي تسعى إلى تطبيق عملية التطوير التنظيمي للارتقاء بمستوى أدائها الإداري. واستقاء الدروس والعبر، والاستفادة من الممارسات الإدارية الأخرى بصفة عامة : الإيجابية منها والسلبية، والمستندة على التجربة الواقعية.
- 2- المؤسسات الأكاديمية للاستفادة من التطبيق العملي للنظريات والمداخل الإدارية المختلفة ونقلها إلى الدارسين لنشرها وتطبيقها.
- 3- الباحثين: لاستفادة من نتائج للدراسة ومواصلة إجراء المزيد من البحوث العملية في مجال الإدارة ووظائفها المختلفة لإثراء المؤسسات الأكاديمية والمكتبات لتعم الفائدة ونرتقي بالأداء الإداري في الوطن العربي إلى مصاف العالمية ومواكبة تحديات العصر.
- 4 - السياسيون والذين يشاركون في وضع السياسات واتخاذ القرارات الإدارية على المستوى المحلي والقومي ( مثل التخصص وغيرها) للاستفادة من نتائج التجارب والممارسات العملية في مجال الإدارة وتجنب الأخطاء في المستقبل.
- 5 - إدارات المنشآت العامة : لتوعيتهم وتزويدهم بإفرازات الممارسات الإدارية السلبية في القطاع العام، ليعملوا على تقليدها ، وللاستفادة من الأساليب والمداخل الإدارية حديثة بقدر الإمكان لتطوير الأداء فيها.
- 6 - القائمين على الإدارة في الدول الأخرى لتبادل الخبرات والاستفادة من تجارب وممارسات الآخرين ( عن طريق النشر والبحوث وغيرها).
- 7 - كل المؤسسات العاملة في مجال تطوير الإدارة والارتقاء بالممارسات الإدارية في السودان، وأفريقيا والعالم العربي، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وإجراء البحوث والنشر وغيرها، لنشر المزيد من المعلومات والتجارب في مجال الإدارة.



# مجلة السودان لإدارة والتنمية



مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية  
الإدارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور محيي الدين سعدق عبد الله  
مدير عام أكاديمية السودان للعلوم الإدارية

تصدرها

أكاديمية السودان للعلوم الإدارية  
تاس 2003 الخرطوم  
جمهورية السودان

# مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

## رئيس التحرير

الاستاذة المحفورة

أمل يوسف العذبة الصباح

مجلة فصلية علمية محكمة

تعني بنشر البحوث والدراسات المتعلقة بشئون منطقة الخليج والجزيرة العربية - السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية .. إلخ ( بالفتن العربية والإنجليزية )

صدر العدد الأول في يناير ١٩٧٥

## الأبواب الثابتة

البحوث - التقارير - مراجعة الكتب  
البيبلوجرافيا - بالفتن العربية والإنجليزية

دولة الكويت، ٣ دولاهر للأفراد، ١٥ ديناراً للمؤسسات .  
الدولة العربية، ٤ دولاهر للأفراد، ١٥ ديناراً للمؤسسات .  
الدول الأجنبية، ١٥ ديناراً للأفراد، ٦٠ ديناراً للمؤسسات .

الاشتراكات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية - جامعة الكويت

ص.ب. ١٩٧٧ - الكويت

البريد الإلكتروني: [studies@ku.edu.kw](mailto:studies@ku.edu.kw)

E-mail: [studies@ku.edu.kw](mailto:studies@ku.edu.kw)

Internet: <http://www.ku.edu.kw/studies>

المراسلات

عرض کتاب



## التسويق الابتكاري

تأليف

د.د. نعيم حافظ أبو جمعة

عرض

د. عمرو علاء الدين زيدان

الناشر

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة، 2003

يأتي كتاب "التسويق الابتكاري" في مرحلة تشهد أكبر تغيير في الظروف الاقتصادية والإدارية في التاريخ الإنساني على الإطلاق. ففي ظل مناخ العولمة، وما يتضمنه من تحولات وتغيرات عظمى بمعدلات متسارعة لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية، أصبحت عملية ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، وما تتطلبه من ضرورة تخطيط وتوجيه عمليات التأقلم المستمرة للمنظمات، وابتكار أساليب إدارية جديدة تلائم للظواهر والمواقف والمشكلات الإدارية غير المسبوقة وغير المتكررة، من أهم عوامل نجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

من ناحية أخرى، فإن رياح التغيير التي هاجمت للفكر الإداري خلال السنوات العشرين الأخيرة من القرن العشرين والذي يتوقع استمراره خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، والتي تحمل معها بذوراً إدارية لم تكن مقبولة من قبل، مثل : المرونة، والإبداع والابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة، وروح الفريق والإدارة المتحررة، وغير ذلك من المفاهيم الإدارية الجديدة، تؤكد وتبرهن على احتياج الفكر الإداري العربي لمثل هذا الإصدار الذي يمد المكتبة العربية برأف جديد من روافد الفكر الإداري الحديث.

ويقع هذا الكتاب في 320 صفحة شاملة المراجع الموجودة في نهاية كل فصل، ومقسمة إلى عشرة فصول، يشعر خلالها للقارئ وكأنه يسير في اتجاه تصاعدي ينتهي

إلى القمة التي أرادها له الكاتب. فقد بدأ للكاتب هذه الفصول العشرة بفصل رأي - وأنا معه - أنه لا غنى عنه عند تقديم موضوع التسويق الابتكاري للقارئ العربي، وخصص هذا الفصل للمفاهيم والقضايا الأساسية في مجال التسويق الابتكاري. وبلي ذلك فصل عن متطلبات التسويق الابتكاري، سواء من الناحية الإدارية والتنظيمية، أو من حيث المعلومات اللازمة، أو من حيث القدرات اللازمة توافرها في الأفراد المشتغلين بالتسويق، ومن حيث متطلبات تقييم جدوى الابتكارات التسويقية. أما الفصل الثالث، فيتناول عملية التسويق الابتكاري من خلال نموذج يقترحه الكاتب لإدارة التسويق الابتكاري عبر مراحله المختلفة. وتناول الفصل الرابع الجانب الإنساني في مجال التسويق الابتكاري، وذلك من خلال ذكر المهارات اللازمة فهم يتصدى للتسويق الابتكاري، تناول الكاتب الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي، مؤكداً بذلك على ما ذكره في بداية الكتاب من الخطأ الذي يقع فيه الكثير من المهتمين بالتسويق، حيث يعتقدون أن للتسويق الابتكاري يقتصر على مجال المنتجات/الخدمات فقط. فخصص الفصل الخامس للابتكار في مجال المنتجات/الخدمات، وخصص الفصل السادس للابتكار في مجال السعر، وخصص الفصل السابع للابتكار في مجال الترويج، وخصص الفصل الثامن للابتكار في مجال التوزيع. ونظراً لأن بحوث التسويق تسعى إلى الاهتمام ودراسة المواقف والمشكلات التسويقية التي ترتبط بالعناصر الأربعة للمزج التسويقي، فقد كان جليلاً من الكاتب أن ينهي هذا الجزء من الكتاب بفصل يتناول الابتكار في مجال بحوث التسويق. وأخيراً، اختتم الكاتب الكتاب بفصل لتقييم دور التسويق الابتكاري في استثمار الفرص التي تمثل مجالات واعدة أمام المسؤولين عن التسويق الابتكاري في الشركة، وكذلك تقييم أداء المسؤولين عن التسويق الابتكاري في الشركة، وتحديد الفجوات التي تتطلب التدخل لتصحيح الأخطاء. وقد أشار الكاتب في هذا الصدد إلى وجود مدخلين لتقييم أداء التسويق الابتكاري هما : التقييم باستخدام المعايير (المؤشرات)، والتقييم باستخدام المراجعة.

والكتاب - بهيكلة المشار إليه - يمكن أن يقسم إلى أربعة أقسام رئيسية بسهولة

شديدة:

القسم الأول : أسس ومتطلبات التسويق الابتكاري. ويتضمن الفصلين الأول والثاني.

القسم الثاني: عناصر ومهارات التسويق الابتكاري، ويتضمن الفصلين الثالث والرابع.

القسم الثالث: التسويق الابتكاري والمزيج التسويقي. ويتضمن للفصول الخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع.

القسم الرابع: تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري ( خاتمة)، ويتضمن الفصل العاشر.

ويستطيع القارئ - منذ الوهلة الأولى - أن يتبين حرص الكاتب وتأكيد على نقطتين أساسيتين:

- إن القارئ لن يجد في الكتاب مجرد مقتطفات وآراء متفرقة عن التسويق الابتكاري، وإنما تغطية شاملة للجوانب المختلفة لذلك الموضوع الهام.

- أن التسويق الابتكاري لا يقتصر كما يعتقد البعض - على تطوير المنتجات/ الخدمات، وخصوصاً المنتجات الجديدة، ولكنه يمتد إلى جميع عناصر المزيج التسويقي بالإضافة إلى بحوث التسويق.

وقد استطاع الكاتب أن يحقق هذين الهدفين عبر صفحات الكتاب بكفاءة كبيرة لا شك أنها تطلبت منه مجهوداً كبيراً. ويعتبر أفراد فصل مستقل لإيضاح دور الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وفي وظيفة بحوث التسويق من أبرز نقاط القوة في هذا الإصدار.

من ناحية أخرى، فإن التجارب الواقعية التي دعمت الفكر الابتكاري في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي أضافت بعداً عملياً لطيف من حدة الإطار العلمي والمفاهيمي الجاف الذي غالباً ما يميز الكتابات العلمية الجادة. كذلك، فإن هذه التجارب العملية تساعد على عدم اقتصر فائدة هذا للكتاب على الدارسين والباحثين الأكاديميين فقط، وإنما يؤثر شبيهة ممارسي التسويق في المنظمات العربية للاهتمام بالابتكار التسويقي في منظماتهم. إلا أن ما يؤخذ على هذه التجارب انتماء معظمها إلى مجتمعات ومنظمات غير عربية ( باستثناء تجربة بنك أبوظبي الوطني في مجال المنتجات، وتجربة إعلان الملايين المصري في محل للترويج) على الرغم من أن المنظمات العربية مرت بالعديد

من التجارب الرائدة في مجال التسويق الابتكاري. إلا أن حرص المنظمات الغربية على نشر مثل هذه التجارب مقارنة بنظيرتها العربية قد يكون عذراً مقبولاً لتركيز الكاتب على التجارب الغربية.

بالإضافة إلى ما سبق، فمن الأمور المدهشة التي تثير انتباه القارئ في هذا الكتاب، الطابع التعليمي الذي يميزه. وقد تمثل هذا الاتجاه في ناحيتين أساسيتين:

أولاً: إدراج للكاتب لمجموعة من الأسئلة بعد الانتهاء من كل فصل من فصول الكتاب، وذلك حتى يثير تركيز وانتباه القارئ للموضوعات الهامة في كل فصل.

ثانياً: إصرار الكاتب على أن يبدأ كتابه بفصل كامل خصص لتوضيح المفاهيم والقضايا الرئيسية في مجال التسويق الابتكاري للقارئ، وذلك حتى يسهل على القارئ مهمته عند قراءته لموضوعات التسويق الابتكاري.

ومن الأمور المثيرة أيضاً في هذا الكتاب، تأثير الكاتب وإيمانه الشديد بالمفهوم الحديث للتسويق، والذي يضع العميل في بؤرة اهتمام المنظمة. ويستطيع القارئ أن يلمح هذا الاتجاه بوضوح بمجرد البدء في قراءة الكتاب. فتجد الكاتب يقدم مجموعة من الإرشادات في مقدمة الكتاب تأخذ بيد القارئ وتمهد له الطريق بين فصول وصفحات الكتاب. ونجد ذلك أيضاً في حرص الكاتب على بداية الفصول المخصصة للحديث عن الابتكار في عناصر المزيج التسويقي ببذرة مختصرة عن مفهوم وطبيعة كل عنصر من هذه العناصر. ونجد ذلك أيضاً في ذكر المراجع وراء كل فصل بدلاً من ذكرها بشكل مجمع في نهاية الكتاب، وذلك تسهيلاً على القارئ الرجوع إلى أي منها إذا شاء. أخيراً، فإنني أعتقد أن الكاتب كان له قصب السبق في إصدار هذا المؤلف المحترم الذي يضيف إليه وإلى أدبيات الإدارة العربية المعاصرة، والذي سيكون بمثابة نقطة انطلاق للدارسين والباحثين والممارسين العرب في مجال التسويق الابتكاري في المستقبل بإذن الله.

من ناحية أخرى، فإن هذا الإصدار يمثل إضافة رائعة لمجهودات المنظمة العربية للتنمية الإدارية في سبيل نشر الثقافة والخبرة الإدارية للقراء العرب.

# إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجية والعلوم الاجتماعية

## إنسانيات

مجلة تصدر عن:  
مركز البحث في الأنثروبولوجية  
الاجتماعية والثقافية - وهران.

مديرة النشر:

نورية بنشويط ومعون

لجنة التحرير:

لوزي عادل ، صابرة بكوش

أحمد بن نعم ، هاجر بن حديد

صادق بن فائدة ، عمر أرمان

نادر معروف ، حسن ومعون

غواد صوري

مدير التحرير

غواد صوري

نائب مدير التحرير

هاجر بن حديد

سكرتارية التحرير

حيوة نصاري

هيران

حي يحيى صابر ، مدخل أ ، رقم 1 -

السايف - وهران

ص.ب: 1955 - وهران - الجزائر.

الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.

☎ : 41 97 83 (06) (213)

41 05 88 (06) (213)

الفاكس : 41 97 82 (06) (213)

الفاكس : 21 865

البريد الإلكتروني: [crac@univ-ohra.dz](mailto:crac@univ-ohra.dz)

## إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل ومن إنس و بعن  
البشر بمن إنثروبوس نقي الجنس البشري في  
تأنيث عن فصيلة الحيوان ومع القوطيبي.

إنسانيات هي بمصنوع السمات المميزة  
للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الآداب  
بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية،  
علم الإناسة و هي إحدى درجات العلم  
الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إشغالات الشاعر القديم  
أحسن شعور: "إن يكون عن غريبا أدن شيء مما  
ينقص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل لكن  
شبه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا  
و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان  
في مواضع علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأمري طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة السنوية بنشرها مركز  
البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية  
و الثقافية. إننا نضاه نصوصه نفتح لكل  
الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع

ناشرة للمصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي

وسيلة بن قندوز



### المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها في شهر كانون الثاني - يناير - 1977.
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإداري المعاصر وتعزيز الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة في الوطن العربي.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التي تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية . وتفاعلا مع التجارب العالمية الماثلة ، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها.

داخل وخارج  
جمهورية مصر العربية  
(شاملة لجور البريد)

- قيمة الاشتراك السنوي للأفراد ( 30 ) دولارا أمريكيا.  
- قيمة الاشتراك السنوي للمؤسسات ( 50 ) دولارا أمريكيا.

### ملاحظات

- الرجاء استكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالي:  
ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية
- إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها لسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها.

## المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والمعلومات الاجتماعية ذات العلاقة  
تسديدها للنظمة العربية للتنمية الإدارة

تليفون : 202-2580006

202-4538934

فاكس : 202-4512799

e-mail: arado@arado.org

النظمة العربية للتنمية الإدارية

ص ب 2692 - بوجد العربيه

مصر الجديدة - القاهرة

جمهورية مصر العربية

### فصيلة اشتراك

اسم المشترك (ثلاثيا):

عنوان المشترك (مفصلا):

سنة الاشتراك:

عدد النسخ المطلوبة (.....)

تاريخ: ٢٠ / /

مرفقا ضايا شيك مصرفي رقم (.....)

بمبلغ (.....) دولار امريكي (( باسم النظمة العربية للتنمية الإدارية ))

حسن ومحمد

اسم ..... لعدد ..... لسنة

من

### المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الاستمرار في إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المكونة على العنوان أدناه.





# ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

**Vol.23**

**NO.1**

**2003**

- The Role of Accounting Information's Judgment on Expenditure Efficiency in High Education Sector: Field Study on the Egyptian Governmental Universities
- Analysis of Source for Financing the Palestinian Private sector
- The Specifications of a Strategic Thinker in an Organization
- Achievement Motivation and its Relationship with Self-Assertiveness and Some Demographic Variables on a Sample of Office Employees



**ISSUED BY:**  
**ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)**  
**THE LEAGUE OF ARAB STATES**  
**CAIRO - EGYPT**